

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

Strategická analýza vybrané společnosti
Strategic Analysis for a Selected Organization

Student: Lukáš Kičmer

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Viktorie Janečková, Ph.D.

Ostrava 2012

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Lukáš Kičmer**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: **Strategická analýza vybrané společnosti**
Strategic Analysis for a Selected Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Strategická analýza - proces a metody
 3. Charakteristika vybrané společnosti
 4. Strategická analýza společnosti
 5. Doporučení pro management společnosti
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratek
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Přeložila Irena GRUSOVÁ. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-203-1.
SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. rozš. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Viktorie Janečková, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011
Datum odevzdání: 11.05.2012




Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracoval samostatně. Přílohy dané mi k dispozici jsem samostatně doplnil.“

V Ostravě dne 11.května 2012

.....

Podpis studenta

Děkuji vedoucí své bakalářské práce paní Ing. Viktorii Janečkové, Ph.D. za vedení, vstřícný přístup a poskytnutí námětů, cenných rad a připomínek, dále bych na tomto místě rád poděkoval Ing. Vladimíru Tichomirovi, CSc. za příjemnou spolupráci a za cenné podnětné konzultace.

Obsah

| | |
|---|----|
| 1. Úvod..... | 6 |
| 2. Strategická analýza – proces a metody | 8 |
| 2.1. Řízení malých a středních podniků..... | 8 |
| 2.2. Analýza prostředí | 11 |
| 2.2.1. Analýza vnějšího prostředí | 11 |
| 2.2.2. Analýza mikroprostředí | 14 |
| 2.2.3 Interní analýza podniku | 17 |
| 3. Charakteristika vybrané společnosti | 28 |
| 3.1. Charakteristika společnosti | 28 |
| 3.2. Historie..... | 29 |
| 3.3. Produkt..... | 31 |
| 3.3.1. Výroba kovových konstrukcí a jejich dílů | 31 |
| 3.3.2. Výstavba bytových a nebytových budov | 31 |
| 4. Strategická analýza vybrané společnosti | 32 |
| 4.1. Analýza vnějšího prostředí | 32 |
| 4.1.1. Analýza obecného okolí..... | 32 |
| 4.1.2. Analýza trhu..... | 36 |
| 4.1.3. Priority a cíle strategického rozvoje | 38 |
| 4.1.4. Rizika a omezení rozvoje..... | 40 |
| 4.1.5. Aktuální problémy | 42 |
| 4.1.6. Porterův pětifaktorový model | 44 |
| 4.2. Analýza vnitřního prostředí | 47 |
| 4.2.1. Analýza organizační struktury | 47 |
| 4.2.2. Analýza podnikových procesů..... | 48 |
| 4.2.3. Analýza pracovních zdrojů | 52 |

| | |
|--|----|
| 4.2.4. Finanční analýza | 58 |
| 5. Závěrečná doporučení pro management | 60 |
| 6. Závěr | 64 |
| Seznam použité literatury | 65 |
| Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce | |
| Seznam příloh | |

1. Úvod

"Mít úspěch znamená mít vizi, mít myšlení zítřka, vidět do budoucnosti." (Jan Moulis)¹

Pro každou firmu je důležité, aby si udržela dobré jméno mezi zákazníky a aby si udržela své postavení na trhu. V současnosti se musí řada firem potýkat se stále větší konkurencí, aby byla schopná setrvat na trhu, proto je důležité analyzovat nejen trh, ale také samotný podnik. Strategické myšlení manažerů je nedílnou součástí úspěchu řady společností, dalo by se říct, že toto myšlení je klíčem k úspěchu prosazení se na trhu a hlavně setrvání na něm.

Pokud má podnik uspět na trhu, je třeba, aby byl vždy o krok napřed před konkurencí. Pro úspěch na trhu je důležité odlišení se od konkurence a jedinečnost. Cílem každého podniku je, aby omezil své chyby v podnikání a dostal organizaci do situace, ve které může předvídat změny a využít je ve svůj prospěch. Proto musí mít každá společnost vypracovanou podnikatelskou strategii a neustále ji rozvíjet. Podnik si musí jasně stanovit cíl a vizi. Tyto cíle by měly být dosažitelné a při jejich stanovování si je třeba uvědomit hrozby a rizika, ale také nové příležitosti.

Strategická analýza je oblast, ve které je důležitý tvořivý přístup. Je zde mnoho dalších analýz, které podniku dávají řadu informací důležitých pro jeho další rozvoj. Tyto informace se týkají jak vnitřního okolí, tak vnějšího okolí. Po zpracování výsledků by se firma měla zaměřit hlavně na dlouhodobé cíle, protože ty ovlivní fungování firmy do budoucnosti.

Cílem mé bakalářské práce je zanalyzovat vybranou společnost, poukázat na její slabé stránky a navrhnout opatření pro zlepšení těchto stránek. Dalším cílem je poukázat na výhody a silné stránky společnosti, které je třeba neustále udržovat. Práce je tvořena dvěma částmi a to teoretickou částí a praktickou částí.

V první části své práce se budu věnovat teoretickému popisu strategických analýz společností. Hned na začátku se budu detailně zabývat způsobem řízení malých a středních podniků, dále se zaměřím na analýzu vnějšího prostředí a závěr teoretické části práce bude směřovat na analýzu vnitřního prostředí. U obou analýz vytyčím vybrané metodiky a podrobněji popíši ty, které se pro analýzu dané společnosti hodí nejvíce.

¹ EUROEKONOM: *Svět ekonomie, obchodu a politiky v citátech* [online]. Euroekonom [6.5.2012]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.cz/citaty.php>

Další část práce bude věnována charakteristice samotné společnosti, tedy společnosti Romex s.r.o. Tato společnost se zabývá výstavbou bytových a nebytových prostor a výrobou kovových konstrukcí a jejich dílů. Ve zkratce popíši i historii této malé společnosti. Dále budu popisovat, co vlastně tato společnost vyrábí, staví, produkuje.

Následující kapitola bude věnována aplikaci jednotlivých výše popsaných teoretických analýz na mnou vybranou společnost.

V poslední části napíši své poznatky a doporučení pro vedení společnosti, které budou vycházet z výše popsaných a vytvořených analýz. Popíši, kde by se společnost měla zlepšit, čili její takzvané slabiny. A samozřejmě také nezapomenu vyzdvihnout, kde má společnost Romex s.r.o. své nejsilnější stránky.

2. Strategická analýza – proces a metody

2.1. Řízení malých a středních podniků

Za tradiční podnikatelský cíl bývá označována maximalizace zisku. Moderní teoretické přístupy i vrcholoví manažeři však opouští tuto koncepci a soustředí se na zvyšování hodnoty organizace, neboli na dosažení trvale vysoké podnikatelské výkonnosti této organizace.

Neexistuje obecně platný model pro zvyšování podnikatelské výkonnosti, nutnou podmínkou úspěchu je však dodržování určitých zásad v oblasti strategického plánování. Pitra tyto zásady shrnul následovně:²

- Strategické cíle musí být reálně dosažitelné, ale současně náročné a mobilizující.
- Volba strategie musí vycházet ze strategického myšlení všech představitelů managementu podniku.
- Volba každého ze strategických cílů musí respektovat hlavní orientaci podnikatelských aktivit – orientaci na zákazníka.
- Cíle nesmí být neměnným dogmatem, musí být pravidelně upravovány podle výsledků kontroly strategických postupů podniku.

Soubor těchto klíčových podnikatelských zásad poukazuje na významnost strategického rozhodování a plánování pro tvorbu hodnoty a zvyšování výkonnosti podniku. S trochou nadsázky lze tedy za klíčový faktor podnikatelské výkonnosti organizace označit způsob aplikace strategického řízení v podniku.

Strategické řízení obecně představuje neustálý proces analyzování a vyhodnocování, jehož cílem je vymezit strategickou vizi a formulovat možné cesty k jejímu naplnění (strategie). V rámci strategického managementu jsou realizovány průzkumy tržních podmínek a potřeb a přání zákazníků, identifikovány silné a slabé stránky podniku jako takového i celého oboru nebo odvětví, monitorovány legislativní, politické a sociální podmínky. Obecně lze říci, že úkolem strategického managementu je získávání a vyhodnocování informací nezbytných k formulaci dlouhodobých cílů organizace.

² PITRA, Zbyněk, *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firem*, 1. vydání. Praha: EKOPRESS s.r.o., 2001, 305 s. ISBN 80-86119-64-5

Ústředním pojmem strategického managementu je strategie. Představuje základní způsob nebo představu o tom, jakou cestou mají být dosaženy předem formulované podnikové cíle. Základním úkolem, který musí management podniku vyřešit, je formulace strategických cílů a stanovení optimálního časového horizontu strategie.

Rozhodování o dlouhodobých cílech závisí na množství různých faktorů. Za nejdůležitější lze označit:

- vliv prostředí, v němž podnik působí,
- očekávání důležitých stakeholders,
- objem dostupných výrobních faktorů,
- interní vztahy,
- vlastnosti a schopnosti manažerů,
- historický vývoj podniku.

Každý podnik je součástí velmi specifického prostředí s charakteristickými podmínkami a potřebami, které zásadně ovlivňují nejen podobu, ale i časový horizont strategie. Faktory, významně ovlivňující délku strategického plánování, jsou zejména:

- charakter konkurenčního prostředí, míra rivality mezi konkurenty,
- míra nejistoty spojené s budoucností,
- délka životního cyklu produktu a fáze, ve které se momentálně produkt nachází,
- čas potřebný k zavedení produktu do prodeje, k uvedení na trh,
- délka období, na které má podnik uzavřeny pevné závazky (úvěry, kontrakty atd.).³

Potřeba strategického managementu v malých a středních podnicích

Velké podniky mají často pro potřeby strategického řízení zřízena speciální střediska či oddělení, která vypracovávají podrobné analýzy a šetření a podle předem stanovených postupů posuzují výše zmíněné faktory. Management podniku pravidelně zpracovává vnitropodnikové informace a vytváří strategické plány. V případě malých a středních podniků je situace zcela odlišná. Podnikatelé jako představitelé vrcholového managementu jednají často intuitivně, bez pomoci analytických podkladů pouze na základě vlastních zkušeností.

³ PITRA, Zbyněk, *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firem*, 1. vydání. Praha: EKOPRESS s.r.o., 2001, 305 s. ISBN 80-86119-64-5

Nabízí se proto otázka, zda je strategické řízení vhodné také pro malé a střední podniky. Jak bylo řečeno výše, jednou z hlavních výhod malých a středních podniků je jejich organizační pružnost a flexibilita. Strategické plány by mohly tuto pružnost narušit a potlačit tím hlavní faktor úspěchu malých a středních podniků. Zde je však nutno poznamenat, že absence promyšlených a podrobně zdokumentovaných dlouhodobých plánů neznamena, že podnik není strategicky řízen. Pouze je k tomuto řízení přistupováno jinak a je zásadně ovlivněno osobou podnikatele.

Podnikatelé malých podniků jsou často dominantní osobnosti hodnotící situaci na základě citu, které řídí svůj podnik pomocí improvizace. Za určitých okolností může být tento způsob řízení organizace zcela dostačující. Potřeba vypracovávat metodiky a podrobné plány vyvstává až v případě, že je situace v podniku pro manažera nepřehledná.

Ovšem i přesto, že podniky s tímto neuvědomělým strategickým řízením mohou být na trhu úspěšné, doporučuje teorie uvědoměle rozvíjet strategie prostřednictvím podnikatelského plánování i malým a středním podnikům. Argumenty pro tato tvrzení jsou následující: ⁴

- Strategické plánování je jedním z aspektů podnikatelského myšlení. Zaměřuje se na podnik jako celek a vnímá ho ve všech souvislostech. Podnikatel, narozdíl od odborných manažerů velkých firem, uvažuje strategicky i v rámci své každodenní činnosti. Utřídění těchto myšlenek prostřednictvím dlouhodobých plánů zlepší podnikatelovu orientaci a poskytne mu nadhled nad podrobnostmi.
- Strategické plány harmonizují chod podniku. Pokud jsou podnikatelovy strategie neuvědomělé, nemohou se s nimi ztotožnit jeho zaměstnanci a společníci a vize podniku nemůže být naplněna.
- Pokud chybí přesně stanovené cíle, chybí také kontrola. V případě absence strategických cílů se nezkoumají příčiny případného neúspěchu, ale původní cíle se přizpůsobí nastalé situaci.

I přes prokázané přínosy pro malé a střední podniky není strategické plánování pro české podnikatele obvyklé. Nejčastější překážkou je jejich časová vytíženost. Ředitel malé organizace je často odpovědný za všechny oblasti podnikání od výroby až po marketing a denně rozhoduje o desítkách dílčích podrobností. U dlouhodobého

⁴ PITRA, Zbyněk, *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firem*, 1. vydání. Praha: EKOPRESS s.r.o., 2001, 305 s. ISBN 80-86119-64-5

plánování na něho není, na rozdíl od rutinních úkolů, vyvíjen tlak termínů a proto je strategické plánování odsouváno do budoucnosti.

Druhou překážkou zavedení strategického plánování je samotná role podnikatele jako plánovače, vykonavatele a kontrolora v jednom. Sestavování plánů a postupů kontroly pro osobu, která je sama stanovila, mohou podnikatelé chápat jako nadbytečné. Ovšem pokud by se tohoto procesu účastnili i zaměstnanci, mohl by rozšířený pohled na rozvoj podniku odstranit případné rozpory nebo omezený přístup podnikatele.

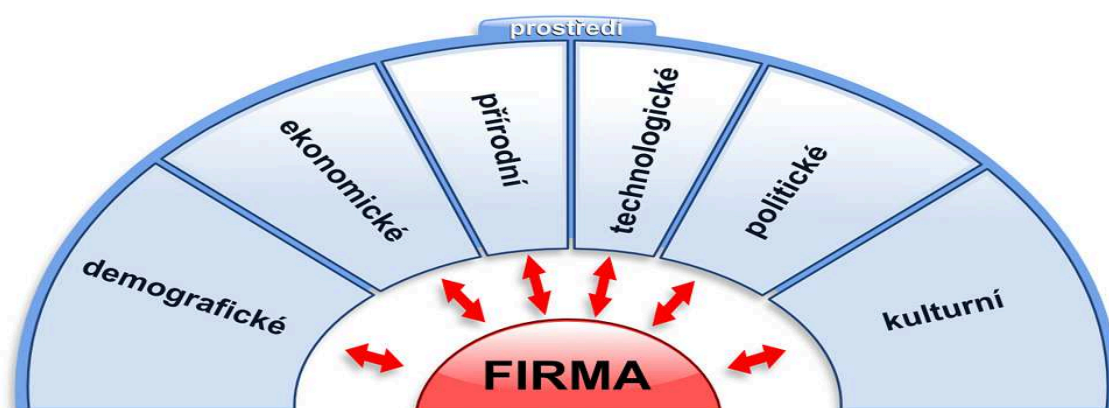
Malé a střední podniky navíc nemají dostatečný přístup k relevantním informacím, na jejichž základě by mohly strategické plány sestavovat. Často nemohou využívat existující dostupné znalosti. Získávání informací od výzkumných, vzdělávacích a poradenských institucí je pro ně většinou příliš komplikované nebo nákladné.

2.2. Analýza prostředí

2.2.1. Analýza vnějšího prostředí

„Společnost a všichni ostatní aktéři operují v širším makroprostředí sil, které vytvářejí příležitosti a představují pro firmu hrozby“, jak tvrdí Kotler (2005, strana 135)⁵. V další části této kapitoly je blíže specifikováno zkoumání těchto sil. Obrázek 2.1. Zobrazuje šest nejvlivnějších sil makroprostředí společnosti.

Obrázek 2.1.: Síly ovlivňující makroprostředí firmy



Zdroj: KOTLER, Philip, *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2

⁵ KOTLER, Philip, *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2

Demografické prostředí

Demografie se zabývá studiem lidské populace z hlediska velikosti, hustoty, rozmístění, věku, pohlaví, rasy, zaměstnání a dalších statistických údajů. Demografické prostředí je pro marketingové specialisty poměrně významné, protože se týká lidí, a jak vím, lidé tvoří trhy.

Ekonomické prostředí

„Trhy stejně jako lidé potřebují kupní sílu. Ekonomické prostředí zahrnuje faktory, které ovlivňují kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitele. Jednotlivé národy se výrazně odlišují v úrovni a rozložení příjmů. Existují země s agrární ekonomikou (substitute economy), kde lidé spotřebují většinu zemědělských a průmyslových produktů, které sami vyprodukují, a tyto země nabízejí jen málo tržních příležitostí. Na druhé straně jsou zde průmyslově vyspělé země, které představují bohaté trhy pro nejrůznější typy zboží. Marketingoví specialisté musí sledovat hlavní trendy a spotřební chování mezi jednotlivými trhy i v jejich rámci.“, *tvrdí Kotler (2005, strana 146)*⁶.

Přírodní prostředí

Přírodní prostředí zahrnuje přírodní zdroje, které jsou zahrnovány jako vstupy, nebo které jsou marketingovými aktivitami ovlivněny. V posledních čtyřiceti letech roste zájem o životní prostředí. Ochrana přírodního prostředí zůstává klíčovým globálním problémem, který musí společnosti i veřejnost řešit. V mnoha městech na světě dosahuje znečištění ovzduší a vody nebezpečných hodnot. Zvyšuje se obava z úbytku ozónové vrstvy a výsledného skleníkového efektu a nebezpečného oteplování země. Mnoho z nás se také obává, že nás brzy zavalí vlastní odpadky. Marketingoví specialisté by si měli uvědomit čtyři trendy, které se v přírodním prostředí projevují, jsou zde tyto hlavní trendy: nedostatek určitých surovin, rostoucí náklady na energie, vyšší úroveň znečištění, větší vládní intervence do využívání přírodních zdrojů, a vyšší zájem občanů a jejich aktivita v této oblasti.

Technologické prostředí

Technologické prostředí je asi nejdramatičtějším faktorem, který vytváří náš osud. Postoj lidí k technologii závisí na tom, jestli se jich více dotýkají její zázraky, nebo její

⁶ KOTLER, Philip, *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2

chyby. Technologické prostředí se rychle mění. Technologické prostředí se zabývá výzkumem a vývojem, regulacemi, rychlostí změn apod.

Politické prostředí

V politickém prostředí jsou zahrnuty zákony, vládní úřady zájmové skupiny, které ovlivňují a omezují nejrozličnější organizace a jednotlivce v každé společnosti. Tímto prostředím jsou významně ovlivněna marketingová rozhodnutí.

Kulturní prostředí

„Kulturní prostředí je tvořeno institucemi a dalšími faktory, které ovlivňují základní hodnoty, vnímání preference a chování společnosti. Lidé vyrůstají v určité společnosti, jež formuje jejich základní postoje a hodnoty. Získávají pohled na svět, který definuje jejich vztahy s okolím. Následující kulturní charakteristiky mohou ovlivnit marketingová rozhodnutí. Podniky si musí být vědomy kulturních vlivů a jak se mohou lišit uvnitř společnosti v rámci trhů, na kterých působí.“, *tvrdí Kotler (2005, strana 156)*. V tomto prostředí je trend směrem k větší společenskosti, rostoucí konzervatismus, větší zájem o přírodu, nový realizmus a hledání důležitějších a trvanlivých hodnot.⁷

PEST analýza

PEST analýza je z anglického originálu zkratka pro Political, Economic, Social and Technological analysis, což v češtině znamená analýza politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů. Je to součást strategického managementu. Obvykle se provádí, když se společnost rozhoduje nad dlouhodobým strategickým záměrem, jako je změna organizace společnosti nebo zavedením nějakého zcela nového produktu na trh. Je žádoucí, pokud se na její přípravě podílí větší počet lidí. PEST analýza by měla být stavěna na co největším množství nezávislých faktů (centrální banky, statistické úřady apod.).

Politické prostředí se v této analýze zabývá zejména stabilitou politické scény, která má dopad na stabilitu legislativního rámce. Mimo stability je také důležitý její obsah, a to jak současný, tak budoucí. Jsou sledovány všechny zákony, normy a návrhy, které jsou důležité pro oblast, kde společnost působí. Taktéž je sledována činnost regulačních orgánů.

⁷ KOTLER, Philip, *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2

Ekonomické prostředí je důležité zejména pro odhad ceny pracovní síly i pro odhad cen produktů a služeb. Tato část analýzy se zabývá zejména otázkou daní, cel, měnovými vztahy, úrokovými sazbami nebo také makroekonomickými ukazateli. Spadají sem ale rovněž nejruznější pobídky pro zahraniční investory či pobídky a podpora exportu.

Sociální prostředí je nejnáze proveditelné v celé PEST analýze, protože jsou veškeré její faktory k nalezení na stránkách národního (českého) statistického úřadu. Řeší se zde demografické ukazatele, trendy životního stylu, etnické a náboženské otázky, ale také oblast médií a jejich vlivu, vnímání reklamy.

V otázkách technologického prostředí se analýza zabývá otázkami infrastruktury, stavem rozvoje a zaměření průmyslu a odborně řečeno kvartérní sférou neboli stavem zejména aplikované vědy a výzkumu, podpory vědy a potažmo vysokého školství apod. Spadá sem i tzv. právo duševního vlastnictví jako jsou licence, patenty apod. Dále se tato problematika částečně dotýká oblasti ekologie, kdy je třeba brát v úvahu obchod s emisními povolenkami, nebo provádění populární EIA (Environmental Impact Assessment) studie.

Při PEST analýze je postupováno v několika krocích. V prvním kroku jsou vytyčeny relevantní oblasti písmen. Dále je stanovena hloubka analýzy. Poté následuje příprava analýzy. Dalším krokem je vytvoření tzv. výtahu analýzy třeba ve formě tabulky. Závěrem snad jen konstatování, že PEST analýza nemusí být detailní, ale spíš jde o to, aby byly zvýrazněny veškeré klíčové faktory.⁸

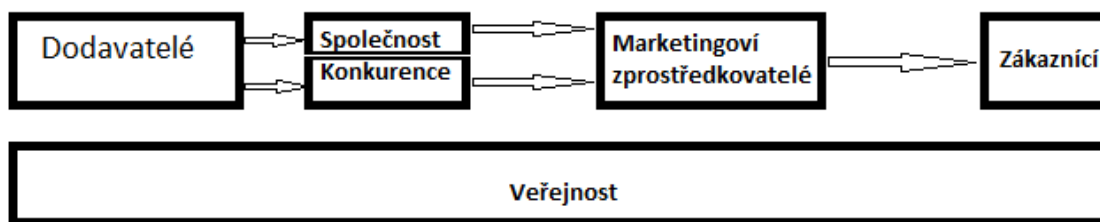
2.2.2. Analýza mikroprostředí

„Úkolem marketing managementu je vytvářet a udržovat vztah se zákazníky vytvářením hodnoty a uspokojení pro zákazníka. Marketingoví manažeři to však nedokážou sami. Jejich úspěch závisí na dalších činitelích mikroprostředí společnosti – ostatních odděleních, dodavatelích, marketingových zprostředkovatelích, zákaznících, konkurenci a nejruznějších částech veřejnosti, které dohromady tvoří firemní systém poskytování hodnoty (obrázek 2.3.).“, tvrdí Kotler (2005, strana 130).⁹

Obrázek 2.2. Mikroprostředí společnosti

⁸ BUSINESSVISE: Kde se vzala a k čemu je PEST analýza [online]. Businessvise [8.4.2012]. Dostupné z: <http://www.businessvise.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

⁹ KOTLER, Philip, *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2

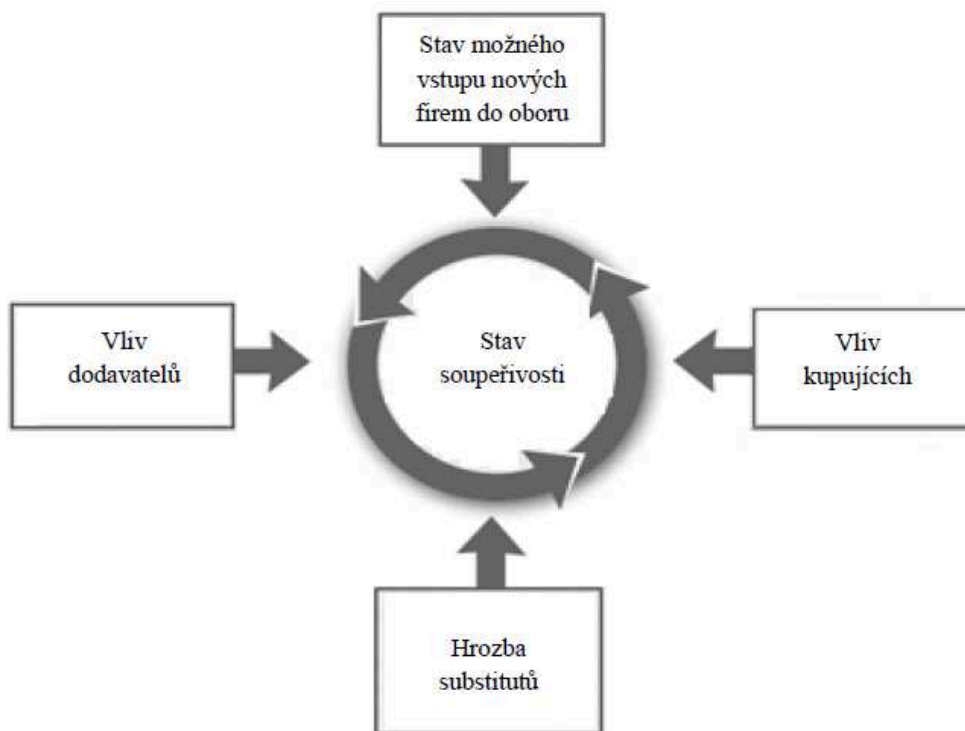


Zdroj: KOTLER, Philip, *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2

Mikroprostředí organizací popisuje rovněž M. E. Porter svým modelem pěti konkurenčních sil.

Porterův pětifaktorový model

Obrázek 2.7. Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí



Zdroj: JIŘÍ KOUKAL: *Teoretické koncepty* [online] JIŘÍ KOUKAL [12.12.2010].
Dostupné z: <http://www.jirikoukal.com/strategicke-rizeni/teoreticke-koncepty/page5.html>

Vliv odběratele

„Odběratel jako jeden ze zainteresovaných stran má zájem na dobrých obchodních podmínkách, aby pokud možno mohl ovlivňovat, případně určovat podmínky spolupráce s dodavatelskou firmou. A proto může mít odběratel vliv na aktivity firmy, pokud:

- existují jiné alternativy dodávek,
- existuje hodně dodavatelů v okolí,
- nakupovaný předmět pro něj nepředstavuje důležitý vstup,
- méně zákazníku nakupujících velké množství,
- je obor složen z více malých prodejců,
- nemůže najít výhodnou cenu nebo výhodného dodavatele a udělá zpětnou integraci,
- nákupy zákazníka představují velké procento celkového odbytu prodávajícího oboru,
- pro zákazníky je ekonomicky výhodné nakupovat vstupy od více dodavatelů, než jen od jednoho,
- je nakupovaný předmět dostatečně standardizován, a tudíž přechod ke konkurenci je za nulové náklady.“, Mallya (2007, strana 49).¹⁰

Vliv dodavatele

Další významný článek podnikatelského procesu je dodavatel. Jeho síla závisí na následujících faktorech:

- vzdálenost dodavatele od volné konkurence,
- nakupující podnik není důležitým zákazníkem,
- vstup je pro kupujícího důležitý,
- podnik, který nakupuje, je oligopolista nebo monopolista,
- existence hrozby, že odběratelský podnik může uskutečnit zpětnou vertikální integraci,
- jestliže může uskutečnit vertikální integraci dopředu,

¹⁰ MALLYA, Thaddeus, *Základy strategického řízení a rozhodování*, 1. Vydání. Příbram: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5

- příslušné výrobky dodavatele jsou pro odběratele jedinečné jen do té míry, pokud je kupujícího obtížné či nákladné přejít od jednoho dodavatele k druhému.

Stav soupeřivosti

„Struktura konkurenčního prostředí je charakterizována velikostí podílu jednotlivých podniků na trhu daného okolí. Různé struktury konkurenčního okolí mají rozdílný důsledek pro rivaly. Rozsah rivality mezi podniky konkurenčního okolí je odrazem úsilí, které soupeřící podniky vkládají do snahy získat tržní pozice. Musí se prozkoumat počet konkurentů, vztahy pracovníků, postoj veřejnosti, rivalita a mnohé další.“ Mallya (2007, strana 50).¹¹

Hrozba náhražek

„Náhražkou je takový výrobek, který má vlastnosti produktu vyráběného v oboru a jenž uspokojuje potřebu zákazníka. Pokud by cena nebo výkon náhražky byl pro kupujícího přitažlivější, někteří z kupujících budou v pokušení odvrátit přízeň od firem v oboru. Jestliže náhražky představují nepochybnou hrozbu, pak jí společnosti budou předcházet tím, že nebudou zvyšovat ceny a neopomenou vyvíjet či zdokonalovat své produkty nebo služby.

Stav možného vstupu nových firem do oboru

„Když vstupují noví konkurenti do odvětví, přinášejí s sebou dodatečné kapacity a plány na získání konkurenční tržní pozice, které jsou často podporovány zdroji a schopnostmi. Míra hrozby vstupu nových konkurentů odvětví podniku záleží hlavně na tom, jaké existují bariéry vstupu do toho oboru.“, tvrdí Mallya (2007, strana 51).¹²

2.2.3 Interní analýza podniku

„Hlavní myšlenkou interní analýzy je uskutečnit objektivní zhodnocení současného postavení firmy. Jde o snahu, v čem firma vyniká a co není její silnou stránkou. Je

¹¹ MALLYA, Thaddeus, *Základy strategického řízení a rozhodování*, 1. Vydání. Příbram: Grada PubliShng, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5

¹² MALLYA, Thaddeus, *Základy strategického řízení a rozhodování*, 1. Vydání. Příbram: Grada PubliShng, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5

jasné, že interní analýza zahrnuje hodnocení těch veličin, které jsou uvnitř analyzované firmy a vytvoří bázi, na které bude analýza provedena.

Podnikové zdroje jsou takové prostředky, které tvoří vstupy do výroby zboží a služeb firmy. Tyto zdroje zahrnují zaměstnance, manažerský talent, finanční prostředky, budovy a zařízení. Znalosti, schopnosti, expertizy pracovníků a vedoucích pracovníků ve funkční oblasti jsou také důležitými aktivy firmy. Je třeba prověřit znalosti a zdroje ve všech funkčních oblastech firmy.“, tvrdí Mallya (2007, strana 53).¹³

Obrázek 2.3. Interní prostředí společnosti



Zdroj: KOTLER, Philip, *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2)

Organizační struktura

„Rozčlenění podniků na strategické obchodní jednotky s vlastní odpovědností za vedení je zajímavý jev naší doby, který má velký hospodářský a společenský význam. Na hnutí centralizace, které se propagovalo v minulých letech, dnes navazuje kontrolovaná decentralizace. Důvod k této změně je v tom, že organizace už nelze řídit v jejich tradiční podobě. Firemní byrokracie brání nutné rychlé reakci a přizpůsobení se dnešnímu dynamickému trhu.

Také v České republice je silný trend rozložit organizace do strategických jednotek, které jsou vybaveny vlastní zodpovědností, například za výrobek, vedení a výsledky. To vyžaduje podnikatelsky myslící pracovníky ve vedení organizací, abychom mohli například mluvit o „konfederaci podnikatelů.“

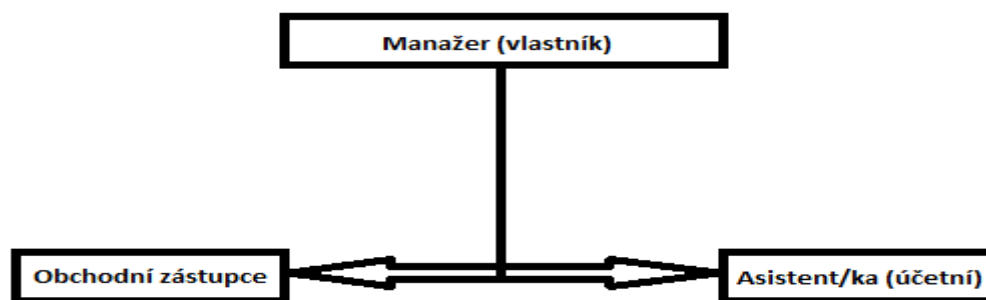
¹³ MALLYA, Thaddeus, *Základy strategického řízení a rozhodování*, 1. Vydání. Příbram: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5

Centralizace znamená, že pravomoc k rozhodování je zúžena do malé skupiny vrcholového managementu. Mnoho společností začíná svou činnost příliš centralizovaně a svým postupným vývojem se stávají více decentralizovanými.“, jak tvrdí Mallya (2007, strana 142).¹⁴

Jednoduchá nebo neformální (liniová) struktura

„Jednoduché nebo neformální struktury jsou často užívány v malých a soukromých firmách, které mají jednoho vlastníka, zaměstnávají málo lidí a poskytují nebo prodávají jeden nebo dva produkty nebo služby. Fungování malé firmy vždy vyjadřuje osobnost vlastníka nebo ředitele. Hierarchie je jasná, protože vlastník nebo ředitel má nejvyšší postavení. Pod ním jsou jednotlivé stupně hierarchie.“, Mallya (2007, strana 144).¹⁵

Obrázek 2.4. Liniová organizační struktura



Zdroj: MALLYA, Thaddeus, *Základy strategického řízení a rozhodování*, 1. Vydání. Příbram: Grada PubliShng, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5

Funkční organizační struktura

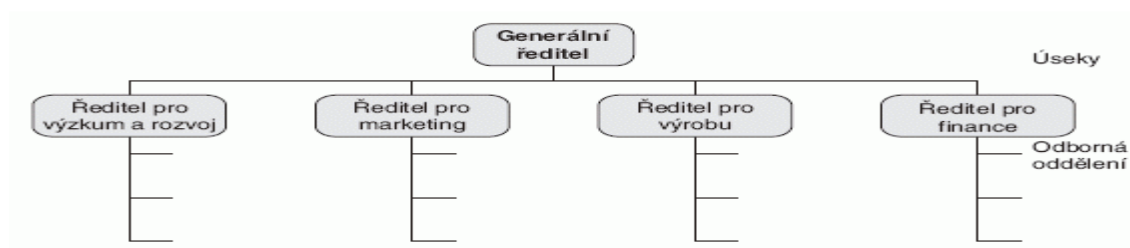
„Funkční organizace nebo struktura seskupuje pracovníky a aktivity podle zdrojů. Každá jednotka poskytuje zdroje pro celkový výrobní nebo operativní proces organizace. Principem jsou zmocněnci, kteří mají zodpovědnost na různých úrovních. To dává vedení volný prostor ke strategickým úkolům stejně jako ke spolupráci jednotlivých funkčních oblastí, odběratelů, dodavatelů atd.“, tvrdí Mallya (2007, strana 144).¹⁶

¹⁴ MALLYA, Thaddeus, *Základy strategického řízení a rozhodování*, 1. Vydání. Příbram: Grada PubliShng, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5

¹⁵ MALLYA, Thaddeus, *Základy strategického řízení a rozhodování*, 1. Vydání. Příbram: Grada PubliShng, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5

¹⁶ MALLYA, Thaddeus, *Základy strategického řízení a rozhodování*, 1. Vydání. Příbram: Grada PubliShng, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5

Obrázek 2.5. Funkční organizační struktura

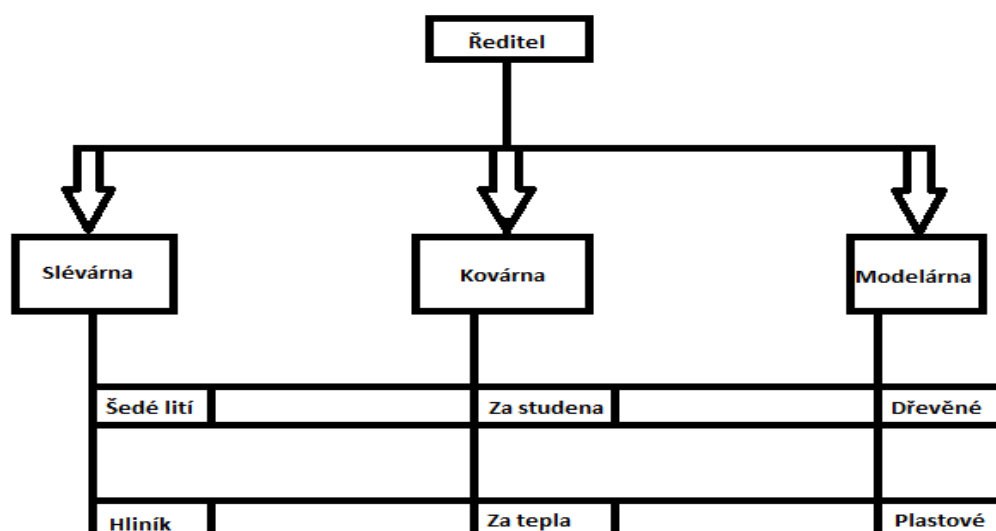


Zdroj: MALLYA, Thaddeus, *Základy strategického řízení a rozhodování*, 1. Vydání. Příbram: Grada Publiishng, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5

Výrobní/divizionální struktura

„Může být vytvořena podle individuálního výrobku, servisu, hlavních projektů, nebo programů, ziskových center apod. Zvláštní charakteristikou této struktury je to, že seskupení aktivity organizace je na základě výstupů.“, jak tvrdí Mallya (2007, strana 147).¹⁷

Obrázek 2.6. Výrobní organizační struktura



Zdroj: MALLYA, Thaddeus, *Základy strategického řízení a rozhodování*, 1. Vydání. Příbram: Grada Publiishng, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5

¹⁷ MALLYA, Thaddeus, *Základy strategického řízení a rozhodování*, 1. Vydání. Příbram: Grada Publiishng, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5

Je ještě mnoho dalších struktur, které by byly na napsání jedné celé práce, ale pro účely této práce je dostačující výše vyjmenované. Mnoho společností má strukturu složenou z několika druhů struktur.

Podnikové procesy

„V perspektivě interních podnikových procesů manažeři charakterizují procesy, které jsou pro dosažení zákaznických a akcionářských cílů nejdůležitější. Podniky obvykle vyvíjejí pro tuto perspektivu cíle a měřítka poté, co určí cíle a měřítka zákaznické a finanční perspektivy. Uvedené pořadí umožní soustředit měřicí systém interních procesů na ty cíle, které jsou důležité z hlediska zákazníků a akcionářů.“, tvrdí Kaplan a Norton (2000, strana 85).¹⁸

Analýza pracovních zdrojů – test Meredith Belbin

K analýze pracovních zdrojů slouží několik metod, pro účely této práce a společnosti se ovšem podle mého názoru nejlépe hodí test Meredith Belbin, který určuje týmové role.

„K podrobnějšímu rozlišování týmových rolí, nad rámec obecného dělení na role výkonové a sociomecionální, nám může pomoci jejich určitá konceptualizace. Dělení týmových rolí existuje několik, nejznámější je typologie týmových rolí del R. Mereditha Belbina, anglického profesora týmového managementu. Ten popsal devět týmových rolí rozdělených do tří základních skupin:

1. Sociální – koordinátor, týmový pracovník, vyhledávač zdrojů
2. Akční – formovač, realizátor, dokončovatel
3. Mentální – specialista, myslitel, zhodnocovatel

Jednotlivé role jsou popsány následujícím způsobem.“, Horváthova (2008, strana 48).¹⁹

Koordinátor

Tato role je spojena s demokratickým, přátelským až mírným stylem řízení. Ostatní dokáže navést ke splnění společného cíle. Jedná se o vyzrálou sebejistou osobnost, která důvěřuje ostatním členům týmu. Rozpozná přínosné schopnosti a dovednosti, potenciál jednotlivců a využít to pro správné fungování týmu. Dokáže improvizovat. Příjemný, klidný člověk, věří sám sobě a respektuje ostatní. Jeho typické vlastnosti jsou

¹⁸ KAPLAN, Robert S., - NORTON, David P., *The Balanced scorecard*, 1. Vydání. Boston: Harvard Business School Press, 2000, 272 s. ISBN 80-7261-032-5

¹⁹ HORVÁTHOVA, Petra, *Týmy a týmová spolupráce*, 1. Vydání. Praha: ASPI, 2008, 200 s. ISBN 978-80-7357-390-4

sebekontrola, kázeň, obětavost, citlivost, taktičnost a důvěřivost. Umí sladit potřeby organizace s potřebami jednotlivců. Je pro něj důležitý úspěch celého týmu. Jeho motivací je rozvoj řízeného týmu.

Týmový pracovník

Mírný, přátelský, hodný, vnímavý a diplomatický člověk zajímající se o názory a pocity ostatních, pomáhá druhým. Vidí u ostatních jen to pozitivní. Dokáže odvrátit konflikty, stmelit tým, vytvořit příjemné pozitivní klima a mezilidské vztahy, ostatní pozitivně motivovat. Spokojený je jen tehdy, pokud jsou spokojeni ostatní. Je to neprůbojný a nerozhodný člověk. Jeho motivací jsou dobré mezilidské vztahy, dobrá atmosféra v týmu a týmová soudružnost.

Vyhledávač zdrojů

Dynamický, neklidný, velmi živý, nadšený, komunikativní, temperamentní extrovert. Člověk s nadáním objevit v podstatě jakékoli nové zdroje (lidi, finance, informace, zařízení). Je pořád ve střehu a dokáže zjistit, co je potřeba a zda je to uskutečnitelné. Vše nové považuje za výzvu. Hlavní přínos je zprostředkování týmu a okolí, navázání kontaktů a reakce na různé podněty. Zvědavý, kreativní, nadmíru optimistický otevřený, flexibilní a odvážný člověk, který je oblíbený v kolektivu. Motivací je pro něj vyzývavý nový cíl, změna.

Formovač

Tato týmová role je spojena s autoritativním, direktivním, tvrdým stylem řízení. Tento člověk tvoří pravidla a řád. Je to hodně motivovaný, kritický, trpělivý, soutěživý, tvrdohlavý, emotivní člověk. Nutí ostatní do akce. Pouští se do nepopulárních opatření. Je to extrovert. Dokáže se plně soustředit na daný úkol. Je hádavý, neurotický, vznětlivý, impulzivní člověk. Motivací jsou pro něj výkon a soutěživost.

Realizátor

Je to praktický, disciplinovaný, spolehlivý, svědomitý, odpovědný, systematický, vytrvalý, rozvážný a důsledný člověk mající rád řád, pravidla, postupy, normy, harmonogramy a usiluje o jejich dodržování. Nápady myslitelů dokáže přetvořit do reálné podoby. Je ovšem nepružný ke změnám a narušení pravidel. Působí přísně. Motivací je pro něj systém, jasně stanovené cíle, postupy a pravidla.

Dokončovatel

Někdy též nazýván „Dotahovač“. Člověk velice podobný vyhodnocovateli, liší se pouze v tom, že je vnímavý a soustředěný. Nic není podle něj dokonalé. Důvěřuje jen sám sobě, nechce nechat ostatní podílet se na své práci. Dokáže najít chyby a nedostatky a pečlivě vykonat svou činnost. Je neurotický, úzkostný, nepružný a přehnaně se strachuje. Motivací je pro něj perfektní výstup, výsledek práce.

Specialista

Je to člověk se specifickými technickými či jiným odbornými dovednostmi a znalostmi na vysoké úrovni. Typickým rysem je pro něj zaujetí pro svůj obor, o ostatní nemá zájem. Pro odborný rozvoj obětuje cokoli. Plně se soustředí na daný problém. Má problémy s komunikací. Je však iniciativní, cílevědomý, oddaný své profesi, poskytuje vědomosti, znalosti a dovednosti, které jsou vzácné. Ztrácí nadhled díky úzkému spektru. Nelze říct, že by měl tento typ člověka specifickou povahu. Může se jednat jak o introverta, tak o extroverta. Motivací je pro něj rozvoj a odborný růst ve svém oboru.

Myslitel

Jde o kreativního člověka, který přichází se stále novými nápady. Zabývá se tím, co je pro ostatní samozřejmé. Je to nositel změn. Při práci uplatňuje své vlastní postupy, které jsou netradiční. Člověk ne příliš průbojný, nebo komunikativní. Většinou se jedná o introverta. Hlavním přínosem jsou jeho tvůrčí myšlenky. Je velice zvědavý, kreativní a rozvážný. Motivací je pro něj kreativita, nové řešení, nebo nový nápad.

Vyhodnocovatel

Někdy též nazýván „Hodnotitel“. Je to chladný, nezúčastněný, seriózní a opatrný člověk. Ostatní sleduje bez zájmu a nadšení. Při rozhodování vše promýšlí a zvažuje. Je kritický a poukazuje na stinné stránky řešení úkolu. Umí posuzovat situace z vícera hledisek, uvědomuje si rizika a málokdy se mýlí. Má nadhled, přesný úsudek a dobře odhaluje klady a zápory. Neumí inspirovat ostatní. Jeho motivací je úspěch projektu, ochrana týmu před pochybením a snaha o jistý výsledek.²⁰

²⁰ HORVÁTHOVA, Petra, *Týmy a týmová spolupráce*, 1. vydání. Praha: ASPI, 2008, 200 s. ISBN 978-80-7357-390-4

Finanční analýza

„Finanční analýza je oblastí, která představuje významnou součást komplexu finančního řízení podniku. Přitom pro hodnocení finanční situace a výkonnosti podniků se využívá celá řada poměrových ukazatelů. Smyslem využití ukazatelů je posoudit a zhodnotit finanční situaci podniku a formulovat doporučení pro jeho další vývoj.“, jak tvrdí Dluhošová (2006, strana 65).²¹

Ukazatele rentability

„Základním kritériem hodnocení rentability (výnosnosti, míry zisku) je rentabilita vloženého kapitálu. Rentabilita vloženého kapitálu je obecně definována jako poměr zisku a vloženého kapitálu. Vložený kapitál se používá zpravidla ve třech různých formách. Podle toho jaký typ kapitálu je použit, se rozlišují tyto ukazatele: rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu.“, jak tvrdí Dluhošová (2006, strana 76).

„Ukazatel ROA bývá považován za klíčové měřítko rentability, protože poměřuje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financovány. Čistý zisk je pouze částí výsledného efektu. Druhou část tvoří efekt zhodnocení cizího kapitálu, neboli odměna věřitelům. „t“ je sazba daně z příjmů. Dluhošová uvádí vzorec pro výpočet ROA:

$$ROA = (EAT + \text{úroky} \cdot (1-t)) / \text{aktiva} \quad (2.1)$$

$$ROE = EAT / \text{vlastní kapitál} \quad (2.2)$$

ROCE je ukazatelem rentability dlouhodobých zdrojů a je tím hodnocen význam dlouhodobého investování na základě výnosnosti vlastního kapitálu spojeného s dlouhodobými zdroji. Tento ukazatel se často používá k mezipodnikovému porovnávání.

Dalším ukazatelem je ROS, což je ukazatel tržeb, který udává, kolik Kč firma získá na 1 Kč tržeb.

$$ROS = EAT / \text{tržby} \quad (2.3)$$

Ukazatele likvidity

²¹ DLUHOŠOVÁ, Dana, *Finanční řízení a rozhodování podniku*, 1. vydání. Praha: EKOPRESS, 2006, 192 s. ISBN 80-86119-58-0

Pod likviditou chápeme obecnou schopnost podniku hradit své závazky, získat dostatek prostředků na provedení potřebných plateb. Likvidita tedy závisí na tom, jak rychle je podnik schopen inkasovat své pohledávky, zda má prodejné výrobky, zda je schopen v případě potřeby prodat své zásoby apod.“, jak tvrdí Dluhošová (2006 strana 79).

Ukazatel celkové likvidity poměřuje objem oběžných aktiv jako potencionální objem peněžních prostředků s objemem závazků splatných v blízké budoucnosti. Přiměřené rozmezí ukazatele je mezi 1,5 a 2,5. Je velice důležité srovnání s podniky s obdobným charakterem činnosti, či s průměrem za odvětví.

$$\text{Ukazatel celkové likvidity} = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky} \quad (2.4)$$

U ukazatele pohotové likvidity se berou v úvahu z oběžných aktiv pouze pohotové prostředky, což znamená pohledávky v čisté výši. Je doporučeno opravit čitatele o neodbytné pohledávky, nebo o pohledávky, jejichž návratnost je pochybná.

$$\text{Pohotová likvidita} = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé závazky} \quad (2.5)$$

Z krátkodobého hlediska je významný ukazatel vyjadřující okamžitou likviditu. Ukazatel je velice nestabilní a z tohoto důvodu může sloužit zejména k dokreslení úrovně likvidity podniku.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \text{pohotové platební prostředky} / \text{krátkodobé závazky} \quad (2.6)$$

Ukazatele aktivity

„Jako ukazatele aktivity jsou souhrnně nazývány ukazatele relativní vázanosti kapitálu v různých formách aktiv, jak krátkodobých tak dlouhodobých. Prakticky se jedná o ukazatele typu doby obratu nebo obratovosti, které jsou využívány pro řízení aktiv.“, jak tvrdí Dluhošová (2006, strana 83).

Ukazatel obratu celkových aktiv měří využití celkového majetku. Nejčastější použití je pro mezipodnikové srovnání. Čím je ukazatel vyšší, tím efektivněji podnik využívá majetek.

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \text{tržby} / \text{celková aktiva} \quad (2.7)$$

Doba obratu zásob je charakterizována úrovní běžného provozního řízení. Je to velice citlivý ukazatel na změnu v dynamice výkonů.

$$\text{Doba obratu zásob} = (\text{zásoby} \cdot 360) / \text{tržby} \quad (2.8)$$

Doba obratu pohledávek určuje, za jak dlouho jsou průměrně placeny faktury. Důležitý ukazatel z hlediska plánování peněžních toků.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = (\text{pohledávky} \cdot 360) / \text{tržby} \quad (2.9)$$

Zadluženost

Důležitý cíl při finančním řízení je optimální krytí majetku cizími a vlastními zdroji, neboli zadluženost. Krytí vlastními zdroji je dražší způsob financování. Zadluženost ve zdravém, finančně stabilním podniku, může vést k jeho celkové rentabilitě, a tím i k tržní hodnotě firmy.

Ukazatel celkové zadluženosti představuje podíl celkových dluhů k celkovým aktivům. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů. Tento ukazatel je významný zejména pro dlouhodobé věřitele.

$$\text{Ukazatel celkové zadluženosti} = \text{cizí kapitál} / \text{celková aktiva} \quad (2.10)$$

Na základě docílených hodnot ukazatele úrokového krytí lze usoudit na efektivní vývoj hospodaření podniku, neboť o zisk před úroky a zdaněním (dále jen EBIT) se dělí mezi věřitele. Je-li hodnota nižší jak 100%, potom si podnik nevydělá ani úroky, pokud je rovno 100%, potom podnik vydělává pouze na úroky.

$$\text{Úrokové krytí} = \text{EBIT} / \text{úroky} \quad (2.11)$$

Zadluženost vlastního kapitálu (dále jen DER) by se měla pohybovat mezi 80% - 120% pokud se jedná o stabilní společnost.

$$\text{DER} = \text{cizí kapitál} / \text{vlastní kapitál} \quad (2.12)$$

Ukazatel finanční páky se vyskytuje taky pod názvem majetkový koeficient.

$$\text{Finanční páka} = \text{celková aktiva} / \text{vlastní kapitál} \quad (2.13)$$

Altmanův model (index)

„E. Altman prováděl predikci bankrotu s použitím skupiny 66 výrobních firem rovnoměrně rozdělených na bankrotující a nebankrotující. Z původního souboru 22 poměrových ukazatelů odhadl Z-score model. Tento model se stal východiskem pro další výzkum v této oblasti. Pro účely naší společnosti je platná tato verze modelu uvedená níže. Podniky s minimální pravděpodobností bankrotu mají $Z > 2,90$, podniky s

vysokou pravděpodobností bankrotu mají $Z < 1,20$, podniky v šedé zóně $1,20 < Z < 2,90$.

$$Z = 0,72X_1 + 0,85X_2 + 3,11X_3 + 0,42X_4 + 1,00X_5 \quad (2.14)$$

X_1 = pracovní kapitál / aktiva celkem, X_2 = nerozdělený zisk / aktiva celkem, X_3 = zisk před úroky a daněmi / aktiva celkem, X_4 = tržní cena akcií / dluhy celkem, X_5 = tržby celkem / aktiva celkem²²

²² DLUHOŠOVÁ, Dana, *Finanční řízení a rozhodování podniku*, 1. vydání. Praha: EKOPRESS, 2006, 192 s. ISBN 80-86119-58-0

3. Charakteristika vybrané společnosti

3.1. Charakteristika společnosti

Tabulka 3.1. Charakteristika společnosti

| | |
|-----------------------------|--|
| Datum zápisu: | 21. října 1991 |
| Obchodní firma: | ROMEX s.r.o. |
| Sídlo: | Brno- Jehnice, Blanenská 9 |
| Identifikační číslo: | 440 12 462 |
| Právní forma: | Společnost s ručením omezeným |
| Předmět podnikání: | <ul style="list-style-type: none">- Izolatérství- Truhlářství, podlahářství- Provádění staveb, jejich změn a odstraňování- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona |
| Jednatel: | Ing. Vladimír Tichomirov, CSc. den vzniku funkce: 30. června 1999 |
| Společníci: | Ing. Jana Kotková |
| Základní kapitál: | 13 000 000,- Kč |

Společnost ROMEX s.r.o. je malá firma, která se zabývá výstavbou bytových a nebytových prostor a výrobou kovových konstrukcí a jejich dílů. Během své existence byla několikrát a podstatně restrukturalizována. Ve společnosti je osm zaměstnanců, společnost působí po celé České republice a příležitostně na Slovensku. Společnost lze zařadit mezi malé průmyslové, konkrétně stavební, podniky produkující hmotné výkony. Produkce společnosti je na principu kusové výroby, nabízí výběr ze standardních produktů nebo možnost výroby specifického produktu na přání. Charakter společnosti je jednoznačně materiálově intenzivního podniku, vzhledem k podílu spotřebovaného materiálu a spotřebě energie v poměru nákladů společnosti.

3.2. Historie

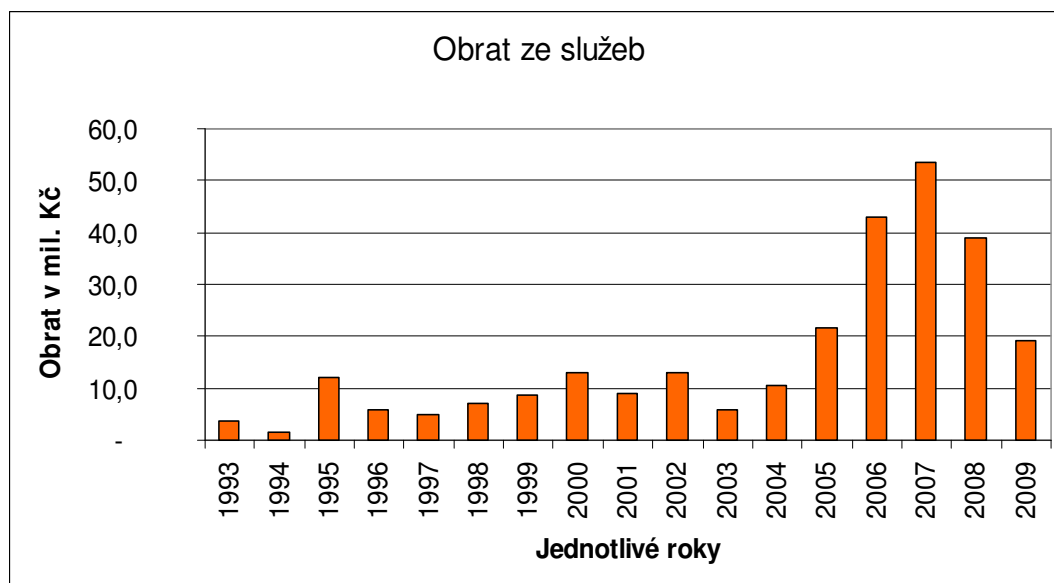
Založení společnosti se datuje k roku 1991, kdy vznikla jako dceřiná společnost se speciálními stavebními materiály. U některého prodávaného materiálu byla třeba odborná realizace. Jako svou vedlejší doplňkovou činnost společnost provádí odborné práce jako například realizaci fasád, dále litých podlah, izolaci střech, mostů a injektáží. V roce 1994 činí roční obrat společnosti Romex s.r.o. zhruba 30 miliónů korun v její hlavní činnosti.

V letech 1995 – 1998 nastala ve společnosti výrazná stagnace, a to díky autoritativní restrukturalizaci ze strany mateřské německé společnosti Romex GmbH a změnám ve vedení dceřiné společnosti. Celkový obrat firmy činí kolem 10 mil. Kč., nad obchodní činností firmy začíná převažovat činnost stavební. Díky této situaci byl rok 1997 ve znamení výrazné krize společnosti, čímž došlo k vysoké zadlužení společnosti a propuštění většiny zaměstnanců.

Roku 1998 se stabilizovala spolupráce mezi dceřinou společností a mateřskou společností a nastal rozvoj společných aktivit v zahraničí.

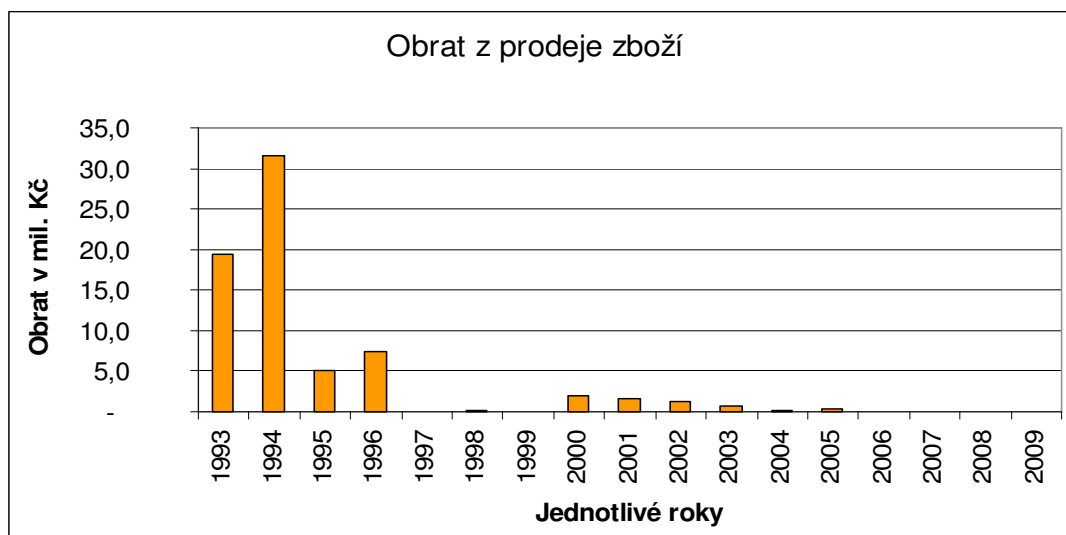
Od roku 1999 byl změněn statut mateřské společnosti Romex GmbH na formu AG, s čímž byl spojen prodej obchodních podílů do vlastnictví vedení Romex s.r.o. Došlo k oddělování činnosti Romex s.r.o., jejímu soustředění na stavební činnost na území České a Slovenské republiky a postupné ekonomické, finanční, personální, organizační stabilizaci.

Graf 3.1. Vývoj a struktura obratu služeb společnosti Romex s.r.o. v letech 1993 – 2009



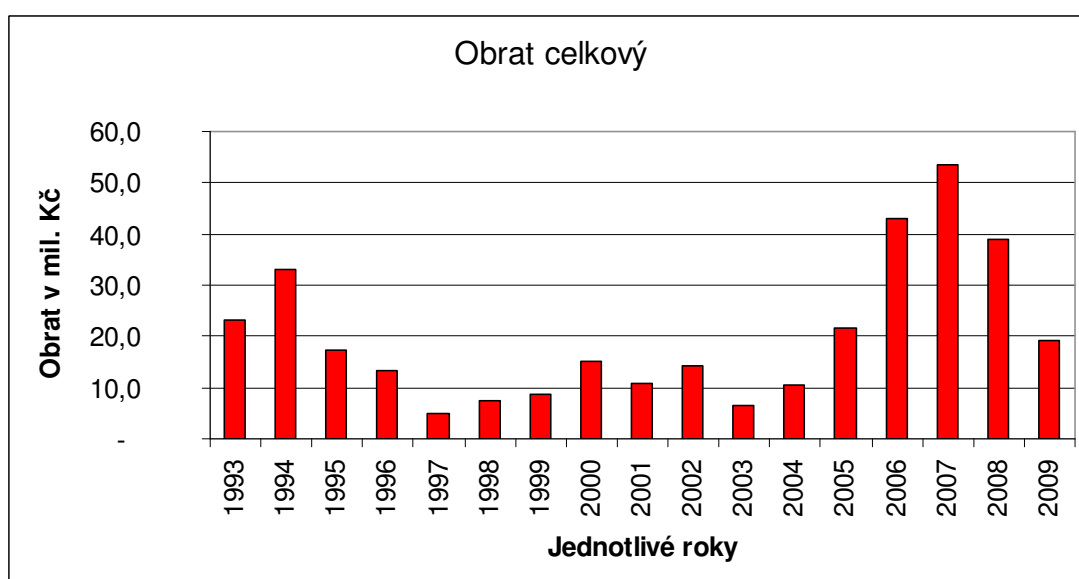
Od roku 2005 je firma na vzestupu, a to díky vysokému obratu. V roce 2007 společnost dosáhla obratu přes 50 miliónu Kč. Tento vzestup je bohužel zastaven celosvětovou krizí začínající v roce 2008.

Graf 3.2. Vývoj a struktura obratu z prodeje zboží společnosti Romex s.r.o. v letech 1993 – 2009



Společnost si během působení na trhu, především od roku 2000, buduje pevnou pozici v oblasti specializovaných prací ve stavebnictví, zejména provádění střešních plášťů jako účelových prací prováděných ve výškách.

Graf 3.3. Vývoj a struktura celkového obratu společnosti Romex s.r.o. v letech 1993 – 2009



3.3. Produkt

V současné době se společnost Romex s.r.o. zabývá dvěma činnostmi, výstavbou bytových a nebytových budov a výrobou kovových konstrukcí a jejich dílů. První zmiňovaná činnost je z hlediska tržeb a četnosti zakázek činností hlavní.

3.3.1. Výroba kovových konstrukcí a jejich dílů

Tato činnost zahrnuje výrobu dočasného ochranného zábradlí ALUFEND, prostředku pro označení volného okraje stavby AFLEX a sestavování kompletu pro individuální ochranu ASET. Dále se jedná o zajištění montáže zabezpečovacích zařízení SECUPOINT VARIO, kde je Romex s.r.o. autorizovanou montážní organizací. Toto zařízení je považováno za nejmodernější zabezpečovací zařízení v Evropě.

Díky vydání nových českých, ale i evropských bezpečnostních norem pro práci ve výškách, jsou vneseny na neobsazený trh marketingové možnosti. Podnik ve spolupráci s FAST VUT Brno vyvinul systémy ochranného zábradlí a ochranného ohraničení střechy, které získaly i své vlastní ochranné známky značek ALUFEND a ALFEX. Společností Romex s.r.o. bylo rozhodnuto, že se výroba těchto produktů stane výrobou hromadnou, neboť je tato činnost v České republice bez konkurence, díky čemuž může společnost Romex s.r.o. získat výjimečné postavení na českém a slovenském trhu.

3.3.2. Výstavba bytových a nebytových budov

Společnost Romex s.r.o. je specializována na provádění, opravy a rekonstrukce střešních plášťů. Tato činnost je prováděna za použití vlastní technologie a vlastních pracovníků. Opláštění budov je obvykle zadáváno jednomu dodavateli, který zajistí jak obvodové pláště tak také střechy. To je důvod, proč společnost Romex s.r.o. zadává některé činnosti další specializované společnosti. Je třeba poznamenat, že společnost, která přijímá komplexní zakázku, je z finančního hlediska výhodnější oproti společnosti, která může přijmout pouze část zakázky zprostředkovaně. Také proto se chce společnost Romex s.r.o. dostat na úroveň vyššího dodavatele staveb, kdy by získávala zakázky přímo od investora.

4. Strategická analýza vybrané společnosti

4.1. Analýza vnějšího prostředí

4.1.1. Analýza obecného okolí

Pro analýzu této společnosti je použita PEST analýza. Výsledky analýzy jsou shrnuty do tabulky, která je rozdělena na čtyři základní části. V každé z nich jsou obsaženy nejdůležitější faktory. Urgentnost je určena na základě zkušeností jednatele společnosti.

Tabulka 4.1. Politické faktory

| Faktor | Aktuální situace | Situace minulosti | Urgentnost 1-5 |
|--------------------------|--|--|-------------------|
| Politické faktory | | | |
| Politická stabilita | Těžko hodnotitelná, převládají negativní očekávání. | Politika v ČR je velice nestabilní a mluví samo za sebe jedno svrnutí vlády. Dále je třeba vyzdvihnout negativní názor na českou vládu ze zahraničí. | 4 |
| Politika zdanění | Zpříšňování podmínek u ekologicky nešetrných výrob. Podpora ekologicky šetrných výrob, výrobků, ochrana ŽP. Zvýšení DPH nemělo pozitivní ohlas. | Ekologicky nešetrné výroby v minulosti nebyly tak sankcionovány jako dnes, což vedlo k levnější výrobě za cenu znečištění životního prostředí. | 2 |

První část PEST analýzy jsou politické faktory, kdy byly hodnoceny Politická stabilita a Politika zdanění. Politická stabilita je u nás špatná. Nejen že jsou téměř všechny politické strany neoblíbené, ale jsou také doprovázeny řadou korupčních afér. Tato situace je také důvodem nízké účasti ve volbách. V poslední době v České republice ztrácí na popularitě i prezident ČR, což je nezvyklé. Politická nestabilita může mít fatální následky na celkovou ekonomiku země. Do politicky nestabilní země nebudou chtít zahraniční podnikatelé investovat a nebudou chtít s takovou zemí obchodovat. Co se týče politiky zdanění, tak v minulosti byl náznak zavedení tzv. ekologické daně, což by byl pro řadu podniků velký zásah do rozpočtu. Tento návrh sice neprošel, ale

ekologicky nešetrné výroby mají mnoho nevýhod na trhu a jsou znevýhodňovány při různých veřejných, ale i neveřejných zakázkách.

Tabulka 4.2. Ekonomické faktory

| Faktor | Aktuální situace | Situace minulosti | Urgentnost 1-5 |
|------------------------------|--|--|-------------------|
| Ekonomické faktory | | | |
| Inflace | Klesá nebo stagnuje, v roce 2011 to bylo 1,9%. | Inflace se v roce 2009 pohybovala kolem 1%, v roce 2010 to bylo 1,5%. | 1 |
| Vývoj kurzu | V roce 2011 to bylo 24,56 CZK/EUR. Je patrný stálý pokles a z dlouhodobého hlediska se očekává stálý pokles měny. | V roce 2009 byla průměrná hodnota 26,45 CZK/EUR, v roce 2010 zhruba 25,30 CZK/EUR. | 3 |
| Nezaměstnanost | V roce 2010 byl mírný nárůst na 7,3%. | Mezi léty 1999 a 2005 se pohybovala kolem 8%. Nejnižší byla podle českého statistického úřadu v roce 1996, kdy byla 3,89%. Po roce 2000 byla nejvyšší v roce 2008, kdy byla 4,39%. | 3 |
| HDP | Nárůst o 0,6%, vývoj hospodářské aktivity. | V minulosti byl HDP v průměru nižší. Má tendenci rok od roku růst. | 3 |
| Úrokové sazby | Repo sazba měla klesající charakter. 3M PRIBOR by se mohl pohybovat v roce 2013 na úrovni 1,4%. Dnes je roční 3M PRIBOR na úrovni 1,78% dle ČNB k 29.4.2012. | Loni se 3M PRIBOR pohyboval kolem 1,8% dle statistik ČNB. A v roce 2010 to bylo kolem 2%. | 5 |
| Disponibilita a ceny energií | Postupný nárůst. V průměru se ceny energií za poslední tři roky zvýšily a do budoucna se očekává další růst. Hlavní nárůst byl v cenách pohonných hmot, které raketově stoupají. | Ceny pohonných hmot až o 15 Kč na litr levnější. Ceny energií nebyly až tak markantně levné, ale i tak byly mnohem levnější než nyní. | 4 |

V ekonomických faktorech je hned několik aspektů, které jsou níže stručně rozebrány. Inflace nemá na dané odvětví až takový vliv, je zde spíš na doplnění. Inflace se pohybuje meziročně kolem 1% - 2%. Vývoj kurzu má pro firmu středně velkou váhu a to je samozřejmě z důvodu zahraničních investic. Vzhledem k vývoji trhu posledních let jsou zahraniční zakázky pro společnost velice důležité, a proto je třeba stále sledovat vývoj kurzu. Koruna posiluje, a proto je pro společnost výhodné nákup některého materiálu ze zahraničí. Podle statistik se HDP zvýšilo, ale nejen, že je vyšší HDP na obyvatele, ale změnila se i skladba nákupů. V posledních letech se zvýšil podíl výdajů na bydlení a energii a snížil se podíl výdajů na potraviny, což je pro společnost v daném odvětví pozitivní zpráva. Úrokové sazby jsou pro společnost klíčové a to hlavně z hlediska zisků, nárůst pro společnost znamená čerpání nižší půjčky a tudíž jsou jejich investice regulovány. Ceny energií mají pro společnost fatální následky, musí se redukovat veškeré výroby. Hledají se nové alternativy vývozu z důvodu vysoké ceny pohonných hmot.

Tabulka 4.3. Sociálně – kulturní faktory

| Faktor | Aktuální situace | Situace minulosti | Urgentnost 1-5 |
|----------------------------------|---|---|-------------------|
| Sociálně-kulturní faktory | | | |
| Nedostatek schopných pracovníků | Nedostatek vyučených v oboru. Neočekává se zlepšení, potřeba kontaktovat potenciální zaměstnance již na učilišti, SŠ. Málo vysokoškoláků, kteří mají vystudovaný technický obor. Poptávka po IT pracovnících. Nedostatek dobrých obchodníků | Kdysi byl přebytek vyučených středoškoláků, kteří se mohli okamžitě zapojit do výroby. | 4 |
| Populační vývoj | Se zvyšováním populace je spojeno zvyšování objemu výstavby. | Od roku 2006 do roku 2008 přibývá obyvatel, rodí se více dětí a od roku 2008 do roku 2010 počet narozených mírně klesá. | 2 |
| Přístup k práci | Vyšší vzdělanost žen, budování kariéry, práce motivací. Zkracování doby mateřské dovolené, důležitá je jistota práce, zajímavost, pak i plat. | V minulosti ženy spíše tzv. „rodily děti“ a byly s nimi na mateřské. Bylo méně absolventů vysokých škol ženského pohlaví. | 2 |

Další část PEST analýzy je věnována sociálně – kulturním faktorům. Firmy trápí nedostatek dobrých obchodníků. Málo obchodníků totiž zůstane ve firmě déle, než je zkušební doba. Ti co zůstanou, o ty musí firma pečovat, aby neodešli ke konkurenci. Další problém je v nedostatku vyučených středoškoláků. Díky populačnímu růstu v minulosti byla zvýšená poptávka po bytech, díky které společnost profitovala.

Tabulka 4.4. Technické faktory

| Faktor | Aktuální situace | Situace minulosti | Urgentnost 1-5 |
|----------------------------|--|---|---------------------------|
| Technické faktory | | | |
| Technologie a životní styl | Nové přístupy ve vývoji levnějších a účinnějších technologií s menší zátěží na životní prostředí. Rekultivace životního prostředí a minimalizace spotřebovaného kapitálu | Stroje, které byly méně automatizované. Větší zapojování lidí do výroby, což souviselo s dražší pracovní silou – dražší vstupy. | 3 |

Technologie v řadě případů společnosti ulehčují práci a jsou levnější. Je trend snižování lidské práce ve společnosti na úkor technologií. Stále větší ochrana životního prostředí tlačí firmy ke stále dražší výrobě, což pociťuje hlavně konečný spotřebitel (odběratel). Díky tomu mají malé a střední podniky problém ustát na trhu, kde velké konkurenční společnosti tyto technologie používají s několikaletým předstihem.

Tabulka 4.5. Legislativní faktory

| Faktor | Aktuální situace | Situace minulosti | Urgentnost 1-5 |
|-----------------------------|---|---|-------------------|
| Legislativní faktory | | | |
| Zákony a vyhlášky | Zákon č. 183/2006 Sb. o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon) a prováděcí předpisy. | Veřejné stavební právo prošlo v posledních letech výraznými změnami. | 4 |
| | Zákon č. 47/2002 Sb. o podpoře malého a středního podnikání Možnost čerpání finančních zdrojů v rámci dotačních programů | Neexistovaly tzv. „Dotační programy“ a dotace. | 5 |
| Regulace | Značné množství technických norem a hygienických předpisů. | Na hygienu a ochranu pracovní síly při práci nebyl brán takový ohled. | 5 |
| Povědomí | Nízké. | | 4 |

Zákony a vyhlášky se v posledních letech hodně dotkly stavebnictví. Nejvýznamnější je asi zákon o územním plánování, který zpřísnil podmínky výstavby. Výhodou naopak je možnost čerpání dotací, které společnosti v posledních letech velice pomohly nakoupit stroje a renovovat celou firmu. Nyní je firmy díky těmto dotacím konkurenceschopnější. Snaží se povýšit z postu subdodavatele na konečného dodavatele, což přináší vyšší zisky.

4.1.2. Analýza trhu

Zásadním dokumentem pro zpracování této kapitoly je studie Vize stavebnictví do roku 2015, vydaná Svazem podnikatelů ve stavebnictví ČR, Praha 2010.

Konstatování současného stavu

Stavebnictví je v současné české ekonomice prakticky jediným odvětvím, jehož prostřednictvím může stát, regiony, popř. obce významněji a přímým způsobem tzn. cestou stavebních zakázek, působit na dynamiku ekonomického rozvoje a zaměstnanost.

Situace na českém stavebním trhu bude pro účastníky v následujících letech velkou výzvou. Hlavní hráči na trhu budou muset i nadále revidovat své strategie včetně možnosti expanze na nové trhy, portfolia produktů a služeb, prodeje některých divizí a

snižování počtu zaměstnanců. K tomu, aby se zmírnil negativní dopad rizik na likviditu a marže, bude třeba se zaměřit především na kvalitní posuzování rizik projektů při procesu předkládání nabídek, na přípravu spolehlivých a detailních odhadů nákladů sloužících jako podklad pro rozhodování o ceně, na kvalitní smluvní ujednání pokrývající dostatečně rizika obchodního vztahu a na zlepšení řízení projektových rizik.

Výhled a očekávání

Nejpravděpodobnější varianta pro vývoj české ekonomiky v nejbližších deseti let je varianta mírného růstu s pravděpodobným cyklickým poklesem v některém úseku daného období. Pokud by bylo na situaci nahlíženo z vnitřních podmínek, potom by měla pozitivně působit další kultivace podnikatelského prostředí, konsolidace bankovního sektoru a udržování příznivého prostředí pro další příliv produktivního zahraničního kapitálu a jeho další reinvestice.

Česká ekonomika se bude nyní nadále vyvíjet v rámci celku Evropské unie, jako integrující se součást. Pozitivem je zejména přístup na široký vnitroeurospýský trh, využívání zdrojů z fondů EU a jednodušší transfer. Za negativní vlivy je možno považovat například vytlačování domácích výrob dovozem, nebo dodržování různých norem, limitů a standardů. Zároveň však je možné zajištění růstu i v době krize. A to díky vhodné hospodářské politice.

Použití finančních zdrojů

Zde je určujícím celková situace a perspektivy vývoje celé ekonomiky. Jedná se o všechny hlavní skupiny potenciálních investorů, a to jak aktuálních vlastních zdrojů, tak i očekávání do budoucnosti (tj. oceňování případných rizik, spjatých se splácením přijatých úvěrů).

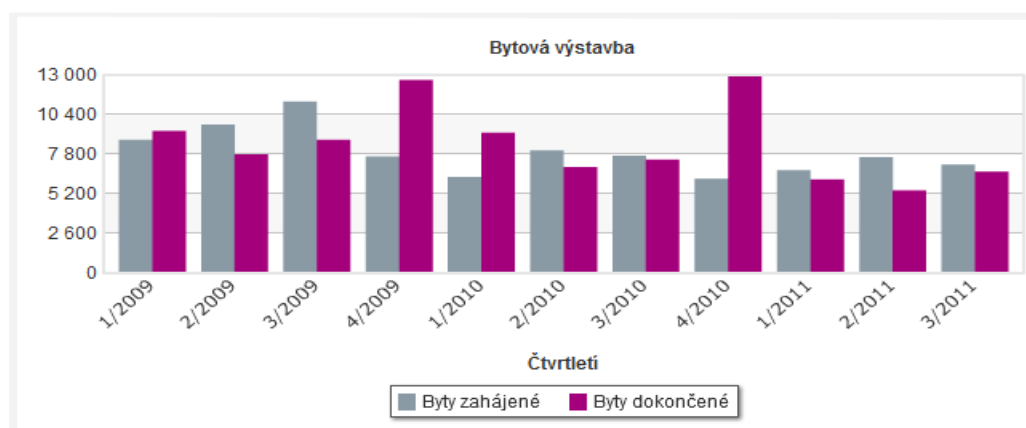
U veřejných investorů, to je státu, samospráv obcí, je z hlediska vlastních zdrojů důležitá úroveň a využití příslušných rozpočtů. U podnikatelů je přihlíženo k jejich ziskovosti a oceňování dalších šancí v daném či jiném oboru nebo místě a konečně u domácností je nahlíženo na rozsah jejich příjmů, úspor a pracovních vyhlídek ve vztahu k potřebám bydlení a dalším.

V posledním období tvoří významnou část stavebních zakázek zakázka veřejné, z toho vyplývá, že veškerý vývoj závisí na rozpočtu státu, kraje, obce a na možnosti využití spoluúčasti privátních zdrojů. Negativní zasažení je přičítáno cyklickému poklesu ekonomiky. Stejně negativní dopady jsou důsledkem změny daňových sazeb, snižování

míry deficitu státního rozpočtu. Naopak jako pozitivum je brána možnost využívání zdrojů z rozpočtu EU, i když těmito zdroji nejsou pokryty zdroje z privatizace.

Provedení odhadu vývoje poptávky po stavebních pracích z úrovně privátně podnikatelské sféry je složité. Je zde brána v úvahu závislost na přílivu zahraničního kapitálu, a to zejména do průmyslových zón. Určitého stupně nasycenosti bylo již zřejmě dosaženo při expanzi obchodní sítě a také u potřeb řady finančních institucí. Změny jsou očekávány taktéž v systému investičních pobídek. Současná ekonomická situace je důvodem snížení intenzity soukromé bytové výstavby. Proto je citlivost vůči celkové ekonomické situaci vysoká. Další problém, který by mohl nastat, je splácení hypotečních úvěrů, díky čemuž by se mohla zvýšit nabídka na straně bytového fondu. Proto další vývoj stavební výroby bude ve větší míře záviset na stavu a struktuře využití veřejných rozpočtů. Rozumná hospodářská politika by však měla mít v tomto směru neustále na zřeteli i zpětné multiplikační působení stavební výroby na celkový hospodářský růst, a to speciálně z důvodu vysokých multiplikačních účinků ve vztahu k tuzemským dodávkám a zaměstnanosti.

Graf 4.1. Bytová výstavba v minulých letech



Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. CZSO: *Stavební výroba* [online]. CZSO [16.3.2012]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/stavebnictvi>

4.1.3. Priority a cíle strategického rozvoje

Hlavním cílem stavebnictví je udržení současného standardu českého stavebnictví, a to do roku 2015. Naplňování priorit strategie českého stavebnictví je a bude ovlivňováno řadou faktorů, které budou působit zejména ve vazbě na efektivní hospodářský růst České republiky i Evropského společenství.

Cílem pro ČR je přiblížit civilizační úroveň zemím EU 15. Proto je třeba dostatek finančních prostředků, a to jak ve veřejné zakázce, tak i v soukromém sektoru.

Předpoklady pro naplnění tohoto cíle jsou:

- zefektivnění institucionálního prostředí pro podnikání,
- akumulace kapitálu soukromým sektorem,
- investování úspor občany,
- podpora a financování investiční výstavby státem,
- neoslabený příliv zahraničních investorů,
- maximální využití financování z fondů EU,
- zvyšování úrovně kvalifikace a struktury pracovní síly.

České stavebnictví je na solidní úrovni. Je třeba vycházet z toho, že české stavebnictví se bude v nejbližších letech orientovat na tuzemskou poptávku.

České stavebnictví nevybočuje z kontextu světového a evropského stavebnictví. Základem je velký počet malých společností operujících zejména na regionální úrovni a malý počet velkých firem, které realizují velké projekty na národní nebo mezinárodní úrovni. Vytvoření účinného konkurenčního prostředí je podporováno zejména technickým a technologickým rozvojem. Toto prostředí vytváří tlak na zásadní inovace a na podporu progresivních technologií. O jejich prosperitě na trhu zakázek rozhodnou následující priority:

- procesy a aplikaci výsledků výzkumu a vývoje,
- směřovat k úspoře neobnovitelných zdrojů energie, tj. usilovat o snižování spotřeby energie potřebné pro realizaci a provoz staveb,
- směřovat k úspoře neobnovitelných materiálů, tj. usilovat o uplatnění progresivních materiálů, zejména vysokohodnotných, kompozitních, přírodních obnovitelných, recyklovaných a recyklovatelných;
- zvyšovat funkční kvalitu, spolehlivost a trvanlivost konstrukcí v rámci celého životního cyklu, a to s uvážením zhoršujících se vlivů vnějšího prostředí;
- usilovat o uplatnění progresivních technologií včetně nanotechnologií se záměrem naplnění výše uvedených cílů,
- podílet se na procesu sjednocení evropských národních norem s cílem vytvořit reálný evropský trh výrobků a služeb,
- snižovat negativní vliv na životní prostředí,

- optimalizovat stavby z hlediska jejich ceny, užitných vlastností a provozních nákladů,
- snižovat pořizovací náklady a zvyšovat rychlost výstavby,
- snižovat spotřebu energie, materiálových a ostatních zdrojů ve stavebnictví,
- podporovat konkurenceschopnost evropského stavebnictví ve srovnání s USA a nízkonákladovými ekonomikami,
- prosazovat inovační přispět ke zlepšení kvality životního prostředí, zajistit jeho trvale udržitelný rozvoj,
- racionalizovat stavební procesy a tím významně snížit stavební náklady a zvýšit kvalitu díla,
- přesvědčit veřejnost o změně orientace stavebního sektoru z procesu zhotovování výrobků, na poskytování kompletních služeb souvisejících s pořízením, údržbou, fungováním i likvidací stavebního díla.

Technický a technologický rozvoj stavebnictví vyžaduje vytvoření účinného konkurenčního prostředí vytvářejícího tlak na zásadní inovace a podporu progresivních technologií, o jejichž prosazení na trhu zakázek rozhodnou:

- nízké pořizovací náklady, rychlost výstavby,
- nízké provozní a energetické náklady jak ve fázi realizace stavby, tak ve fázi provozu,
- kvalita, spolehlivost a trvanlivost (prokazatelné nízké náklady na údržbu a opravy),
- snížení negativního vlivu na životní prostředí,
- splnění požadavků na ochranu zdraví, kvalitu prostředí a zdravotní nezávadnost,
- předpoklady pro návratnost a recyklaci stavebních materiálů a splnění kritérií udržitelného rozvoje.

4.1.4. Rizika a omezení rozvoje

Znalost nejvýznamnějších rizik a omezení z hlediska časové posloupnosti je podstatné pro naplňování cílů a priorit strategie. Negativní důsledky mohou vyplynout z opatření proti terorismu, případně nových válečných konfliktů. Už dnes je velký problém dostupnost ropy a jiných dalších surovin. A to zejména z cenových důvodů. Zvyšuje se konkurenční tlak v důsledku globalizace a díky rozšiřování Světové obchodní organizace. Začíná být patrný tlak ze strany Číny. Pravděpodobný je i nárůst sociálních

konfliktů a nezaměstnanosti s příslušným negativním dopadem na spotřebitelskou poptávku. Některá rizika mohou být spjata i s klimatickými, demografickými, zdravotnickými či ještě jinými vlivy.

Rizika v krátkodobém horizontu:

- Zásadním rizikovým momentem jsou ekonomicko politické vlivy.
- Českou ekonomiku čeká realizace ekonomických reforem, která bude mít dopad i na stavebnictví.
- Reformy se mohou projevit snížením veřejných financí a tím i nutností krátit výdaje státního rozpočtu, rozpočtů měst a obcí, zejména potom v oblasti investic.
- Dojde ke změně daňového systému. Na stavebnictví bude mít vliv zvýšená změna poměru mezi přímými a nepřímými daněmi.
- V důsledku reforem může dojít ke snížení prostředků na investice. Více prostředků bude směřovat do provozu než do investic. U bytové výstavby poklesne boom a těžisko se přesune k modernizaci a rekonstrukcím.
- Funkce státní správy stavebnictví je usměrňována z pěti resortů. Chybí jednoznačný institucionální „obraz“ stavebnictví ve státní správě a zastupování zájmů českého stavebnictví v orgánech EU, zejména v oblasti stavebně technické legislativy.
- Projevuje se absence ústředního orgánu odpovědného za sektor stavebnictví. Chybí nejen koordinace a spolupráce s institucemi, jejichž činnost souvisí se stavebnictvím, ale i koordinace činností odvětví na národní i evropské úrovni.
- Dostatečná kapacita pracovní síly je nejrizikovější faktor, který podmiňuje udržení stavebnictví jako oboru lidské činnosti. Při řešení této problematiky je nezastupitelná role státu. Je nutno vytvořit nebo změnit řadu zákonů.
- Stavebnictví budou ovlivňovat ekologické faktory, jejich vliv však bude souměřitelný s ostatními vlivy, zejména potom dostupností paliv a energií.
- Naše členství v EU a z toho vyplývající důsledky pro ČR - především v oblasti normalizace, dodržování ekonomických parametrů, volného přístupu na trhy EU, plnění závazků vyplývajících ze schválených dokumentů Unie, účast na jejich tvorbě aj.

Rizika v střednědobém horizontu:

- Sladění zavedení eura s hospodářským cyklem ekonomiky ČR i EU a realizace ekonomické reformy českého hospodářství.
- Rozsah snižování deficitu veřejných financí a jejich dopad na veřejné investice (maastrichtské dohody).
- Náklady na energie (již dnes srovnatelné s úrovní EU) jistě vzrostou na úplné vyrovnání ve všech komoditách, bude zavedena plná deregulace, možná je i změna u spotřební daně.
- Míra inflace po zavedení eura a snížení prostředků obyvatelstva určených do stavebních investic (bydlení).
- Možnost změny v míře investování veřejného sektoru v rámci státního rozpočtu a využití fondů EU.
- Pořizovací hodnota investic stavebních i strojních (projeví se v odpisech) – bude vyšší pravděpodobně u investic tuzemských, u importovaných je již dnes cenově prakticky vyrovnaná.
- Dynamika růstu cen vstupu bude záviset i na možnosti získání vstupů pro stavebnictví v rámci Evropské měnové unie. Pokud některé suroviny, energie, know-how budou závislé na jiných měnách (dolar), dalším faktorem bude i vývoj vzájemných kurzů těchto měn.
- Problémy s harmonizací stavebních norem, předpisů a standardů ve výstavbě a to jak ve stavebních podnicích, tak u projektantů a developerů.
- Náklady spojené se změnami v rozpočtových soustavách užívaných stavebními podniky.
- Nutnost urychleného dosažení souladu mezi legislativou v EU a podnikatelským prostředím v přechodném období po zavedení eura.

4.1.5. Aktuální problémy

Nedá se mluvit o problémech ekonomiky a zároveň popírat potíže jejích jednotlivých segmentů. Stavebnictví patří k těm klíčovým, o tom není pochyb. Tím spíše ale platí, že jeho úzká místa budou mít dalekosáhlý vliv na celou sféru hospodářství. Samozřejmě nelze z krize či recese obviňovat jeden obor, ale poučit se z nich musí každý sám za sebe. A tady už se jistá oborová specifika musí brát velice vážně.

Snížení poptávky

V minulých letech zaznamenaly stavební společnosti orientované čistě na veřejný sektor mírný nárůst tržeb i zisku. Společnosti orientované na více segmentů zaznamenaly v průměru pokles o 15 % v závislosti na podílu soukromých zakázek a společnosti významně orientované na soukromou sféru zaznamenaly až na výjimky pokles výroby a tržeb až o 30 %. Významnými faktory, ovlivňujícími pokles poptávky v segmentu komerčních nemovitostí, jsou kromě ekonomické situace konečných spotřebitelů - nájemců - vysoká konkurence a aktuální trend poklesu nájemného. Obojí bude pokračovat několik následujících let a negativně ovlivní poptávku po výstavbě nových komerčních nemovitostí. Dalším důvodem pro omezení výstavby komerčních nemovitostí ve střednědobém horizontu je současná špatná finanční situace mnoha developerských společností, které mají problémy se splácením dluhů. Banky a další věřitelé sice mají snahu se s dlužníky dohodnout, tím však dochází k odsouvání velkého problému do období let 2012 - 2013. Důsledkem toho je nepřilíh velká ochota bank poskytovat další financování na nemovitostní projekty, které by zvyšovalo už tak vysokou expozici některých bank v těchto projektech. To ovšem zákonitě znamená i odkládání projektů životaschopných.

Negativní vlivy na residenčním trhu

Mezi hlavní negativní vlivy působící na poptávku po bydlení patří především vysoký stupeň nejistoty spotřebitelů, který je důsledkem poklesu disponibilního příjmu (zejména vlivem růstu nezaměstnanosti) či obavy o zaměstnání, nejistoty ohledně schopnosti splácet úvěry v delším časovém horizontu a neochoty bank půjčovat peníze. Dochází ke zhoršení dostupnosti úvěrů, zpřísnění podmínek při úvěrování a následkem je nová vlna obav z budoucího vývoje residenčního a realitního trhu a spekulativní čekání na pokles cen nemovitostí a úroků u hypoték.

Hlavní problémy související s financováním

Stavebnictví je vnímáno bankami jako velmi rizikové, což znamená ve svých důsledcích dražší a méně dostupné provozní financování. Nebezpečný začíná být dále trend prodlužování doby splatnosti faktur v odvětví, který může být pro některé společnosti likvidační. Platební nekázeň investorů je přenášena z hlavních dodavatelů na subdodavatele, čímž ovšem vzrůstá riziko zneužívání insolvenčních řízení jako nástroje konkurenčního boje vzhledem k faktu, že u veřejných zakázek je nutné

prokázat, že společnost není v insolvenční. Zejména u menších firem si pak subdodavatelé mohou vynucovat zaplacení faktur po splatnosti hrozbou insolvenčního řízení.

4.1.6. Porterův pětifaktorový model

Stav soupeřivosti

V současnosti působí mnoho velkých i malých konkurentů v oboru výstavby bytových a nebytových prostor. Tito konkurenti se mezi sebou liší v druhu poskytovaných služeb, finančním zázemím, počtem a kvalifikací zaměstnanců, místem působnosti, doprovodnými službami, mezinárodním jménem. Pokud má být společnost úspěšná, musí dobře znát své konkurenty a uspokojovat potřeby zákazníků mnohem lépe než oni.

Největší konkurenti

Konkurence společnosti je početná a zde jsou vyjmenováni největší konkurenti:

- Invy s.r.o., České Budějovice,
- TRUSTINVEST ČR, spol. s r.o.,
- Project & Property s.r.o., Hradec Králové,
- MORAVOSTAV Brno a.s.

Invy s.r.o., České Budějovice

INVY s.r.o.- investor výstavby - firma zabývající se především developerskou činností - výstavbou a nabídkou bytů a nebytových prostor nejen v Českých Budějovicích.

TRUSTINVEST ČR, spol. s r.o.

Je to developerská a investiční společnost, která se zabývá výstavbou nemovitostí, pronájmem bytových či nebytových ploch, jako jsou např. restaurace, obchodní prostory, kancelářské prostory, sportovní centra, výrobní a skladovací haly, apod. Dále se zabývá prodejem bytů a obchodních ploch či pozemků, které jsou určené k další výstavbě.

Project & Property s.r.o., Hradec Králové

Společnost Project & Property se zabývá inženýrskou a investorsko-developerskou činností v oblasti občanské výstavby. Předmětem zájmu je v současnosti především bytová výstavba nejen v městských lokalitách.

Předmětem činnosti společnosti jsou tyto základní obory:

- realitní činnost,
- inženýrská činnost v investiční výstavbě,
- správa a údržba nemovitostí,
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence,
- specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím.

V rámci těchto činností jsou nabízeny zejména tyto služby:

- nákup a prodej nemovitostí,
- pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor,
- zprostředkování nákupu, prodeje a pronájmu nemovitostí,
- inženýrská a investorská činnost,
- technická pomoc,
- stavební dozor,
- správa nemovitostí,
- domovníká činnost,
- úklid bytových a nebytových prostor,
- čištění budov.

MORAVOSTAV Brno a.s.

Stavební společnost MORAVOSTAV Brno se svým charakterem řadí mezi významné firmy střední velikosti s celorepublikovou působností. MORAVOSTAV Brno provádí průmyslové, inženýrské, bytové a občanské stavby a zajišťuje další činnosti při stavební výrobě. MORAVOSTAV Brno v posledních letech zvyšuje podíl vlastních investic mezi realizovanými stavebními projekty a stává se tak zkušeným developerem. Společnost se dále zabývá výrobou panelů a cementových prvků, prodejem stavebního materiálu, půjčováním stavební techniky a demolicemi.

Konstatování situace

Díky krizovému období, které začalo v roce 2008 (respektive 2009), mnoho firem neustálo na trhu. Společnost ROMEX s.r.o. měla to štěstí a udržela se na trhu. Menší konkurenti v podobě firem zabývajících se například jen výstavbou prostor na trhu zkrachovali. Tato krize přinesla také plno nových zkušeností firmám zabývajících se dodáváním stavebního materiálu. Firmy začaly ještě více důvěřovat stálým odběratelům

a firmám, které byly dlouho na trhu. Řada firem tak nemohla odebírat stavební materiál s tak výhodným podnikatelským úvěrem jako společnost ROMEX s.r.o. Také proto mohla společnost ROMEX s.r.o. nabízet své služby (byty a nebytové prostory) s nižší cenou než někteří konkurenti. I přes tyto negativní vlivy je na trhu stále dost velká konkurence, se kterou se musí společnost potýkat.

Je vidět, že situace není jednoduchá jen pro konkurenci, ale také pro samotnou společnost. Navíc další aspekt, který přispěl k tak už negativní situaci na trhu, ale který byl spíše výhodou pro společnost, je ten, že lidé začali stavět ve větší míře domy a stěhovali se z bytů. Společnost ROMEX s.r.o. navíc poskytuje i stavby jednotlivých „částí“ domů (střechy, podlahy apod.), což umožňuje menší zakázky, ale ve větší míře, které v posledních letech firmě přináší úspěchy v podobě zisků. Většina konkurenčních firem, které jsou na trhu, provádí pouze výstavbu domů na klíč a to leckdy odrazuje zákazníky.

Stav možného vstupu nových firem do oboru

Tato kapitola je rozdělena na domácí stavební trh a zahraniční stavební trh. Podstatou vstupu nových firem a společností na trh je dostatečný kapitál a v dnešní době i zkušenosti na trhu stavebnictví.

Domácí stavební trh

Stavební trh v České republice je už řadu let stabilizovaný. Nových malých společností v poslední době moc nepřibýlo. Dnes se spíše malé společnosti snaží přidružit ke společnostem větším. Takto pak vznikají dceřiné společnosti. Potenciální hrozbou společnosti je realizace malých zakázek velkými společnostmi.

Zahraniční stavební trh

V České republice od doby pádu komunismu není trend přímého vstupu ryze zahraniční velké stavební společnosti na český domácí trh a následné podnikání v něm, nýbrž řešení v podobě odkoupení společností a vznik takto jejich dceřiných společností. Jeden z důvodů by mohl být nevyzpytatelné chování českého trhu, legislativní trendy stavebnictví a další. Výhodou zahraniční společnosti při odkupu české společnosti je současně i odkup znalostí chování na českém stavebním trhu. Proto je přímý vstup zahraničních společností na český trh docela nepravděpodobný.

Hrozba substitutů

Stavební zakázky, které jsou lukrativní pro ROMEX s.r.o. a její konkurenty nebývají obvykle řešeny ve vazbách investor – dodavatel. V minulosti společnost vystupovala jako subdodavatel a většina staveb už byla zprostředkována přes jiné velké české i zahraniční stavební firmy. Největší hrozbou jsou v poslední době pro společnost malé stavební společnosti zajišťující celou řadu prací samostatně a to i nákup materiálu, kdy jsou obvykle samotným dodavatelem stavebního materiálu. Tyto malé společnosti se předhánějí v cenové nabídce pro vyšší dodavatele staveb, a tudíž jsou pro společnost největší hrozbou.

Vliv kupujících

Je jasné, že je společnost závislá na veřejných zakázkách, vzhledem k tomu, že poskytuje jednotlivé části stavby a to hlavně vyšším dodavatelům staveb. Je schopna realizovat i malé zakázky, které jsou zákazníci zaplatit i z vlastních zdrojů. Společnost je schopna se podřídit téměř všem požadavkům zákazníka, a proto i když je zde vliv zákazníka obrovský, společnost zde nevidí přílišnou hrozbu. Naopak je spíše podle mého názoru ve výhodě oproti velkým společnostem.

Vliv dodavatelů

Stavby, které poskytuje společnost Romex s.r.o. se vyznačují možností obrovské variability dodávek materiálů. Množství dodavatelů a tím i konkurentů je velké. Stavební společnosti tohoto stavu umí využívat, proto dodavatelé v tomto případě představují malé riziko. Celkově jsou dodavatelé pro stavební společnosti hlavní součástí celého stavebnictví. Je více jak důležité pracovat na vtazích dodavatel – odběratel a naopak. Lépe vyjednané podmínky s dodavatelem přinášejí menší riziko při provádění samotné stavební činnosti, za které berou stavební společnosti záruky.

4.2. Analýza vnitřního prostředí

4.2.1. Analýza organizační struktury

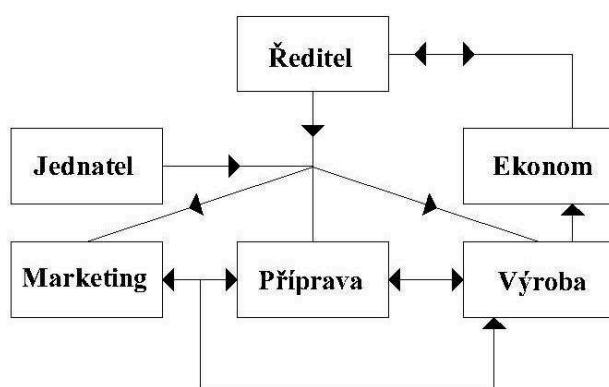
Typickým řízením malých podniků je jednoduchá nebo neformální (někdy též liniiová) struktura - vedení společnosti a zaměstnanci. V tomto ohledu je vedena i společnost Romex s.r.o. Nejedná se však o čistou liniiovou strukturu, používaná struktura ve společnosti se jí však velice podobá (viz obrázek č. 4.2). Činnosti podniku jsou uspořádány do útvarů v čele s vedením společnosti. Nižší útvary jsou podřízeny

vedoucímu, jedině od něj mohou dostávat příkazy, přičemž vedoucí vykonává funkce specializované i odborné. Značná řada rozhodnutí se provádí na úrovni středního managementu a výsledky těchto jednání jsou předkládána vedení společnosti.

Mezi hlavní výhody této organizační struktury patří jednotnost řízení, celková flexibilita a svoboda v rozhodování, nízké organizační překážky v aplikaci změn, jednoduchý a méně nákladný způsob organizování. Další výhodou jsou přesně vymezené vztahy, povinnosti a zodpovědnosti. U tohoto systému jsou jasné stanovené vztahy nadřízených a podřízených. Mezi hlavní nevýhody této struktury zařazujeme vysoké nároky na liniové vedoucí, zvyšuje se centralizace řízení, snižuje se kvalita rozhodování, klesá ekonomická pružnost. Tato struktura je vhodná pouze pro malé firmy.

Současnému stavu řízení firmy odpovídá následující schéma. Je to řídicí systém, typický pro malé firmy s centrálním řízením.

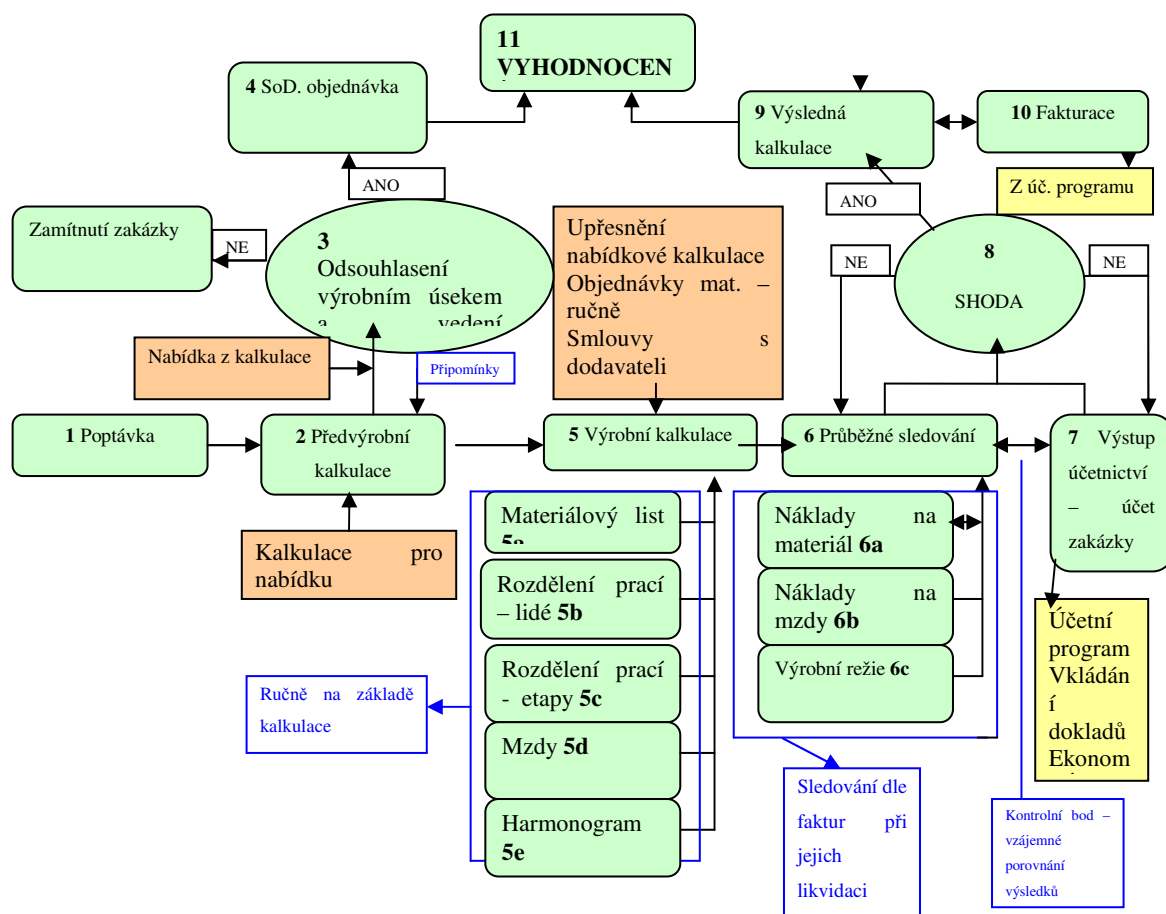
Obrázek 4.2. Stávající schéma organizační struktury



4.2.2. Analýza podnikových procesů

Společnost Romex s.r.o. má za dobu svého působení vybudovaný funkční a stabilní proces vedoucí k realizaci zakázky. Ten probíhá způsobem naznačeným v obrázku 4.3, stěžejní činnosti jsou pak charakterizovány podrobněji.

Obrázek 4.3. Způsob realizace zakázky (vývojový diagram)



Poptávku zajišťuje manager zakázky na základě akvizice, požadavky na nabídky předává průběžně přípravě, jednou týdně předkládá přehled požadavků vedení společnosti včetně zhodnocení jejich plnění na pravidelných poradách. Zakládá zakázkový spis, který pak koluje v rámci průběhu zakázky.

Kompletní předvýrobní přípravu zajišťuje vedoucí přípravy výroby v termínech dle požadavků managera zakázky. Jedná se o následující činnosti:

- technologické řešení,
- zásadní připomínky pro bezpečnost a ochranu zdraví a požární ochranu z hlediska projektu a smlouvy o dílo,
- návrh ubytování a náklady na ubytování a osobní dopravu,
- předvýrobní kalkulace,
- technická část textu nabídky,
- výpis materiálů včetně potvrzených cen dodávky na zakázku,
- výpis potřebných subdodávek prací včetně potvrzených cen a adres dodavatelů.

Vedoucí přípravy výroby zpracovává, zajišťuje a sleduje zakázku na základě vzorových nabídek, referencí a podkladů předvýrobní přípravy dle vzorových nabídek a důležitosti projektu. Odsouhlasí nabídku s výrobním úsekem a vedením společnosti, v případě připomínek ji vrací předvýrobní přípravě k upravení. Odsouhlasenou nabídku odesílá a prověřuje její obdržení zákazníkem, srozumitelnost a vede další jednání směřující k získání zakázky a uzavření smlouvy o dílo.

Vedoucí přípravy výroby prověří vytížení kapacit, zpracovává smlouvu o dílo, potvrzuje její obsah s předvýrobní i výrobní přípravou, předkládá ji vedení k posouzení a zajišťuje její potvrzení u zákazníka. Potvrzenou smlouvu v originále předává k založení. Kopie bez cenových položek zakládá do zakázkového spisu.

Výrobní přípravu zpracovává a zajišťuje vedoucí výroby:

- výpis prací – úkolový list – vč. celkového času potřebného na provedení,
- výpis nářadí a mechanizace včetně uvedení eventuelní půjčovny, resp. subdodávky (jeřáby a další speciální přístroje),
- určení množství odpadů včetně způsobu uložení na stavbě, odvozu a likvidace s potvrzenými cenami a uvedením adres dodavatelů,
- určení odpovědného stavbyvedoucího a pracovníků pro zakázku.

Výstupem výrobní přípravy je pracovní dokumentace:

- kompletní obsah předvýrobní přípravy mimo předvýrobní kalkulace,
- protokol o seznámení s bezpečností a ochranou zdraví a požární ochranou podepsaný jednotlivými pracovníky,
- stavební deník,
- harmonogram průběhu prací,
- protokol o předání a převzetí pracoviště,
- protokol o předání a převzetí díla včetně příloh,
- výpis adres dodavatelů.

Převzetí akce stavbyvedoucím zajišťuje vedoucí výroby. S určeným stavbyvedoucím odsouhlasí obsah výrobní přípravy a vyžádá si jeho osobní potvrzení technologie a termínu. Provedení protokolárně zaznamenává s podpisem odpovědného stavbyvedoucího včetně potvrzení sankcí pro stavbyvedoucího při nesplnění termínů,

nedodržení technologie nebo zjištění vad a nedodělků. Originál protokolu předává k založení, kopii obdrží stavbyvedoucí.

Převzetí staveniště provádí vedoucí výroby, ve výjimečných případech stavbyvedoucí. Originál protokolu předává k založení, kopii obdrží stavbyvedoucí.

Při provedení prací je pozornost věnována hlavně vedení stavebního deníku, vícepracím, dodatkům ke smlouvě o dílo, atd. Vše zajišťuje a za vše odpovídá stavbyvedoucí, kontroluje vedení výroby.

Předání hotového díla provádí osobně vedení výroby, ve výjimečných případech stavbyvedoucí. Z formálního hlediska se jedná o protokol o předání a převzetí včetně příloh. Originál se zakládá do spisových materiálů, kopii obdrží stavbyvedoucí.

Veškeré podklady získané v průběhu provádění prací zakládá stavbyvedoucí do pracovního spisu a tento při předání stavby odevzdá vedení výroby. Vedení výroby pracovní spis přiloží k zakázkovému spisu a předá k archivaci administrativní pracovník.

Průběžné sledování zajišťuje vedoucí ekonomického oddělení na základě podkladů vedoucího výroby:

- objednávky materiálů,
- zaplacení materiálů,
- objednávky subdodávek,
- zaplacení mezd, subdodávek,
- náklady na dopravu,
- potvrzené ubytování,
- objednávky dopravy a služeb,
- výstup účetnictví – účet zakázky.

Vedoucí výroby připravuje a zpracovává pro vedení společnosti podklady pro fakturaci, koncept faktury předává ekonomickému oddělení k fakturaci.

Výslednou kalkulaci vytváří ekonomické oddělení na základě podkladů vedoucího výroby. Fakturaci provádí vedoucí ekonomického oddělení na základě podkladů vedení výroby, po odsouhlasení vedením odesílá. Ekonomické oddělení také zajišťuje založení zakázkového spisu do archivu zakázek, kontrolu splatnosti a zaplacení zakázek, evidenci pozastávek a nárokování jejich proplacení. Sledování záruční lhůty, servis,

údržbu atd. sleduje vedoucí přípravy výroby ve spolupráci a při zajištění vedoucího výroby.

4.2.3. Analýza pracovních zdrojů

Vedení podniku klade důraz na kvalitu produktů. Ta by nemohla být zajištěna bez použití kvalifikovaných a spolehlivých pracovních zdrojů. Společnost Romex s.r.o., vzhledem ke své velikosti a finančním možnostem nemůže zaměstnancům nabídnout široký systém sociálních výhod nebo nadstandardní pracovní podmínky jako tomu bývá u větších organizací, přesto se jí podařilo získat a udržet pracovníky splňující potřebné požadavky.

Struktura a zařazení zaměstnanců

Pro přehlednost jsou údaje zformovány do tabulky 4.6. Popis pracovních funkcí jednotlivých zaměstnanců je uveden v příloze 1. Součástí tabulky je rovněž délka působení konkrétního zaměstnance ve společnosti. Se zařazením zaměstnanců na jednotlivé pracovní pozice vidím problém, protože zde chybí jasně definované pracovní náplně a několik zaměstnanců vykonává činnosti, které spolu nesouvisí a které by za normálních okolností zastávalo více specializovaných pracovníků. Z pracovních náplní je znát, že byly tvořeny operativně a postrádají nadhled. Za takových okolností hrozí značné snížení produktivity práce, což by se mohlo negativně projevit na celkovém výsledku hospodaření společnosti.

Tabulka číslo 4.6. Zaměstnanci společnosti

| Jméno | Oddělení | Funkce | Vzdělání | Počet let ve společnosti |
|--------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|--------------|--------------------------|
| Ing. Vladimír Tichomirov, CSc. | Management Obchodní | Jednatel společnosti | VŠ stavební | 19 |
| Ing. Jana Kotková | Management | Majitel, ředitel společnosti | VŠ strojní | 16 |
| Miroslav Hirsh | Výrobní | Vedoucí výroby | SPŠ stavební | 6 |
| Helena Polanská | Ekonomické | Vedoucí ekonomického oddělení | SPŠ stavební | 4 |
| Ing. Petr Rozsypal | Technické Obchodní | Vedoucí přípravy výroby | VŠ stavební | 6 |
| Petr Novotný | Výrobní | Asistent vedoucího | SPŠ stavební | 2 |
| Dagmar Řezníková | Výrobní Technické Obchodní | Manager zakázky | SPŠ stavební | 1 |

Personální test stávajících zaměstnanců - personální test Meredith Belbin

Za účelem lepšího poznání efektivnosti zařazení zaměstnanců na své role v týmu byl proveden test týmových rolí. Tento test byl prováděn formou dotazníku, který vyplnil každý technicko-hospodářský zaměstnanec. Vyloučení byli externí pracovníci, kteří ve společnosti vykonávají příslušnou činnost nezávisle na ostatních a jejich role v týmu není pro účely této práce podstatná.

Test popisuje vzorce chování, které ovšem nejsou neměnné. Jeden člověk má často více přirozených rolí, které jsou rozvíjeny či potlačovány v závislosti na povolání, které právě vykonává. Jen velmi vzácně se najdou lidé, kteří zastávají pouze jedinou týmovou roli. Každý výstup je pouze obrazem chování v daném čase. Hodnota teorie týmových rolí Belbin spočívá v tom, že umožňuje jednotlivci i týmu přizpůsobit se vnějším

požadavkům a využít sebepoznání k úspěchu. Znění testu týmových rolí, který byl předkládán zaměstnancům je obsahem přílohy 2 této práce.

Členové týmu musí rozumět vlastním týmovým rolím stejně jako rolím ostatních kolegům. Lépe pak poznají, kdy mají přispívat a kdy ponechat iniciativu druhým s vhodnější rolí pro daný úkol. Potom také dokážou rozpoznat případné nedostatky ve výkonu týmu při absenci určité role.

Výsledky testu týmových rolí

Vyhodnocení testu je u každého z testovaných rozděleno do dvou částí. První z nich konstatuje výsledek testu konkrétní osoby, a to jeho dominantní roli v týmu, dále výrazné role a role, které jsou u testovaného zcela potlačeny. Následuje formulace očekávané role, kterou bude zastávat pracovník na dané pozici a zhodnocení, tedy porovnání skutečného stavu se stavem žádoucím.

Ing. Jana Kotková - ředitelka společnosti

Zjištěná dominantní role: Realizátor

Zjištěná výrazná role: Týmový pracovník, formovač

Zjištěná chybějící role: Inovátor, vyhledávač zdrojů, dotahovač, koordinátor, hodnotitel

Požadovaná role vzhledem k vykonávané funkci: Realizátor, hodnotitel, inovátor, vyhledávač zdrojů - ředitelka společnosti koordinuje činnost společnosti, zadává úkoly a kontroluje jejich plnění. Vytváří finanční plán společnosti. Podílí se na tvorbě strategických plánů a dohlíží na jejich realizaci.

Zhodnocení: Zjištěná dominantní role Ing. Jany Kotkové v týmu je role realizátora, tzn. má dobré organizační schopnosti, smysl pro praktičnost a disciplínu, je málo spontánní. Dalším výrazným rysem je týmový pracovník, který je mírný, má diplomatické schopnosti a stmelující vliv na tým. Částečně jsou zastoupeny vlastnosti formovače.

Ing. Vladimír Tichomirov, CSc. - jednatel společnosti

Zjištěná dominantní role: Hodnotitel

Zjištěná výrazná role: Formovač, inovátor, realizátor

Zjištěná chybějící role: Vyhledávač zdrojů, týmový spolupracovník, koordinátor, dotahovač

Požadovaná role vzhledem k vykonávané funkci: Inovátor, hodnotitel, formovač - V plné kompetenci jednatele je odborná stránka činnosti společnosti, spolu s ředitelkou společnosti však zastává řízení všech činností společnosti a tvorbu jejich cílů. Vyhledávání příležitostí, kontaktů a jednání s obchodními partnery. Podílí se na tvorbě strategických plánů. Zadává úkoly zaměstnanců a dohlíží nad jejich provedením. Zastupuje a reprezentuje společnost navenek.

Zhodnocení: Nejsilnější stránkou Ing. Vladimíra Tichomirova, CSc., je dle výsledku personálního testu týmová role hodnotitele - analyzuje klady, nedostatky a problémy, má schopnost kritického myšlení. Výrazně jsou v jeho případě rovněž zastoupeny vlastnosti, typické pro roli formovače – rád vede a nutí ostatní k akci, inovátora – přichází s myšlenkami a dává přednost vlastním postupům a realizátora dává přednost systematickému řešení problémů. Vlastnosti, charakteristické pro roli vyhledávače zdrojů, týmového spolupracovníka, či koordinátora jsou zastoupeny pouze nepatrně. Role dotahovače chybí zcela.

Helena Polanská - vedoucí ekonomického oddělení

Zjištěná dominantní role: Dotahovač

Zjištěná výrazná role: Hodnotitel, realizátor, týmový spolupracovník

Zjištěná chybějící role: Koordinátor, vyhledávač zdrojů

Požadovaná role vzhledem k vykonávané funkci: Dotahovač, hodnotitel, realizátor. Vedoucí ekonomického oddělení odpovídá za dodržování finančních plánů, kontrolu cash flow, a poskytuje administrativní zázemí pro veškeré činnosti společnosti.

Zhodnocení: Helena Polanská zastupuje v týmu roli dotahovače – má velkou kapacitu pro dotahování a dokončování úkolů, je pozorná k detailům, nezačne nic, co by nebyla schopna dokončit, není přívrženec delegování úkolů. Výrazně zastoupeny jsou v jejím případě rovněž vlastnosti role hodnotitele se schopností kritického myšlení, dále realizátora se smyslem pro praktičnost a disciplínu, týmového pracovníka, který je v týmu přizpůsobivý a submisivní, formovače – nutí ostatní k akci a neváhá podniknout nepříjemná opatření a inovátora – dává přednost vlastním postupům. Nevýrazné jsou pro ni role koordinátora a vyhledávače zdrojů.

Ing. Petr Rozsypal - vedoucí přípravy výroby

Zjištěná dominantní role: Realizátor

Zjištěná výrazná role: Týmový spolupracovník, formovač, dotahovač, inovátor

Zjištěná chybějící role: Vyhledávač zdrojů, koordinátor

Požadovaná role vzhledem k vykonávané funkci: Realizátor, dotahovač, týmový pracovník. - Hlavní náplní práce vedoucího přípravy výroby je příprava veškerých podkladů technického, technologického a organizačního charakteru, nutných pro zpracování nabídky, organizace činností k přípravě zakázky, vedení databází a péči o kvalitu prováděných prací. Jedná s klienty během procesu realizace zakázky.

Zhodnocení: Ing. Petr Rozsypal zastává dle výsledku testu v týmu roli realizátora, který má dobré organizační schopnosti, je spolehlivý a praktický. Výraznou je pro něj rovněž role hodnotitele se schopností kritického myšlení. Roli týmového pracovníka, formovače, dotahovače a inovátora zastupuje v týmu pouze nepatrně a roli vyhledávače zdrojů a koordinátora vůbec.

Miroslav Hirsh - vedoucí výroby

Zjištěná dominantní role: Koordinátor

Zjištěná výrazná role: Realizátor, formovač

Zjištěná chybějící role: Dotahovač, inovátor, vyhledávač zdrojů, týmový spolupracovník

Požadovaná role vzhledem k vykonávané funkci: Koordinátor, dotahovač, realizátor, formovač. - Vedoucí výroby organizuje veškeré činnosti nutné ke splnění zakázky, odpovídá za kvalitu prací. Je odpovědný za vybavení mechanizací, náradím a pracovními i ochrannými pomůckami. Zodpovídá za školení pracovníků v oblasti bezpečnosti práce a požární ochrany, za vybavení pracovníků ochrannými pomůckami a za dodržování předpisů v průběhu provádění prací.

Zhodnocení: Dominantní týmovou rolí, zjištěnou pomocí testu je pro Miroslava Hirshe role koordinátora - je schopný směřovat ostatní ke společným cílům, je to člověk sebejistý a má všeobecně uznávaný respekt, osvědčuje se ve vedení týmu. Další výrazné role, jež v týmu zastává, jsou realizátor – má dobré organizační schopnosti, vykazuje známky přísnosti, dále formovač – rád vede a nutí ostatní členy týmu k akci, je tvrdohlavý, asertivní a hodnotitel, který má schopnost kritického myšlení. V týmu nezastává roli dotahovače, inovátora vyhledávače zdrojů ani týmového spolupracovníka.

Petr Novotný - Asistent vedoucí výroby

Zjištěná dominantní role: Týmový spolupracovník

Zjištěná výrazná role: Realizátor, hodnotitel, formovač

Zjištěná chybějící role: Koordinátor, dotahovač, inovátor

Požadovaná role vzhledem k vykonávané funkci: Realizátor, týmový spolupracovník. Asistent vedoucího výroby zajišťuje organizaci práce na stavbě. Koordinuje skupinu dělníků a zajišťuje, aby jim byl k dispozici spotřební materiál.

Zhodnocení: Výsledky testu ukázaly, že dominantní role Petra Novotného je týmový spolupracovník – mírný, družný, s citem pro práci, může být nerozhodný v kritických situacích, zabráňuje konfliktům. Méně výrazné, avšak určitým způsobem zastoupeny, jsou role realizátora – smysl pro praktičnost, vyhledávače zdrojů – dobré komunikační schopnosti, hodnotitele – pomalejší v rozhodování avšak důsledný ve zhodnocování všech variant a formovače. Nevýrazná je v jeho případě role koordinátora, dotahovače a inovátora.

Dagmar Řezníková - Manager zakázky

Zjištěná dominantní role: Týmový spolupracovník

Zjištěná výrazná role: Koordinátor, realizátor, formovač

Zjištěná chybějící role: Hodnotitel, dotahovač

Požadovaná role vzhledem k vykonávané funkci: Realizátor, týmový spolupracovník, inovátor. - Manažer zakázky zodpovídá za zajištění zakázkové náplně charakteru stavebních prací. Zajišťuje činnosti v oblasti marketingu a CRM. Hledá nové odbytové možnosti a zakázkovou náplň. Spolupracuje s vedením montážní výroby na vytvoření trvalého vztahu k zákazníkům a na vytváření nových odbytových kontaktů v rámci pracovních vztahů na stavbě.

Zhodnocení: Dle výsledku testu zastává Dagmar Řezníková roli týmového spolupracovníka, který je přizpůsobivý, nekonfliktní a má výrazné diplomatické schopnosti. Výrazně rovněž zastává role koordinátora, který je schopný motivovat ostatní, realizátora, jež je prakticky zaměřený a spolehlivý a formovače, pro kterého je typickou vlastností soutěživost. V jejím případě chybí vlastnosti rolí hodnotitele a dotahovače.

Souhrnně lze konstatovat, že výsledky testů jsou ve většině případů velmi uspokojivé. Myslím si, že zaměstnanci jsou vybráni na své pozice dobře a zastávají v týmu role, které jsou od nich očekávány. Doporučuji, aby výsledky tohoto testu byly prezentovány každému jednotlivému zaměstnanci, který tak dostane příležitost poznat své silné stránky a je si vědom oblastí, ve kterých se může zlepšit.

V rámci celého pracovního kolektivu lze nalézt role, které nejsou dominantně zastoupeny ani jedním ze zaměstnanců, a to především, vyhledávač zdrojů, tedy takový člověk, který je schopen vyhledávat nové příležitosti a kontakty, dále inovátor, který by přicházel s novými realizovatelnými myšlenkami a návrhy. Doporučujeme v budoucnu tento test využívat při přijímacím řízení a soustředit se tak, aby nově přijímaný zaměstnanec byl schopen zastávat role, které v týmu doposud chyběly.

4.2.4. Finanční analýza

Analýza výpočtů

V příloze 3 byly vypočteny hodnoty poměrových ukazatelů, provozních ukazatelů a soustavy ukazatelů známé jako Altmanův index. V této kapitole budou tyto výsledky blíže prozkoumány.

V první řadě je nutno v kontextu hospodaření společnosti charakterizovat průběh let 2006 – 2009. Zatímco v prvních dvou letech probíhala činnost společnosti víceméně běžným způsobem, rok 2008 byl rokem velice kritickým. Ztrátu ve výši více než 9 mil. Kč způsobil střet dvou nepříznivých událostí. První z nich byl dopad ekonomické krize, díky němuž nedošlo k realizaci předjednaných zakázek ve výši cca 45 mil. Kč. Dalším fatálním okamžikem bylo upadnutí významného dlužníka do insolventního řízení. Přihlášená pohledávka přesahuje 7 mil. Kč. K této pohledávce musela být zřízena opravná položka. Společnost v tomto období vykázala ztrátu a rovněž celková hodnota vlastního kapitálu společnosti byla záporná. Z těchto důvodů je většina výsledků poměrových ukazatelů za rok 2008 nepoužitelná.

Rok 2009 představoval pro společnost snahu o pokrytí ztráty z minulého období. To bylo provedeno částečně navýšením základního kapitálu a částečně nerozděleným ziskem minulých let. Došlo také k prodeji dlouhodobého majetku ve výši cca 5 mil. Kč. V tomto období rovněž došlo k poklesu tržeb a zisk v daném roce činil pouze 32 000,- Kč. Díky správně provedené restrukturalizaci majetku se uvedené skutečnosti ve výsledcích vypočtených ukazatelů projevují jen nepatrně. Je však třeba si uvědomit, že

rok 2009 nelze považovat za běžný a přestože se společnost nachází ve finanční stabilitě, správné finanční řízení společnosti je pro několik dalších let otázkou jejího přežití.

Rentabilita

Pozitivní skutečností je, že kromě roku 2008 jsou hodnoty těchto ukazatelů kladné. Je třeba však dodat, že v tomto případě neexistuje obecná doporučená hodnota, pouze pravidlo čím vyšší procento, tím lepší. Konkrétní hodnotu si musí stanovit vlastník společnosti. Hodnoty roku 2009 jsou relativně vysoké, to je však způsobeno vložením značné části vlastního kapitálu do společnosti.

Likvidita

Pohybuje se kolem doporučených hodnot, nevyskytují se zde žádné alarmující hodnoty.

Efektivita využití aktiv

Z těchto ukazatelů pozitivně hodnotíme dobu obratu zásob. Její nízká hodnota vyjadřuje efektivní organizaci nákupu. Kritický stav však lze najít v době obratu pohledávek. Uvážíme-li, že doporučená hodnota 40 – 90 dní, průměrná hodnota za čtyři analyzované roky je u společnosti téměř trojnásobná. Tento stav může v dlouhodobém horizontu způsobit zánik společnosti.

Zadluženost

Ta byla do roku 2008 velmi vysoká. Nyní, vlivem změny kapitálové struktury činí cizí zdroje 38 % celkového kapitálu společnosti. Zjednodušeně řečeno platí, že dlouhodobý majetek by měl být financován vlastním kapitálem a krátkodobý majetek cizím kapitálem. Vzhledem k tomu, že dlouhodobý majetek společnosti reprezentuje pouze zlomek hodnoty celkových aktiv, může být hodnota zadluženosti i vyšší.

Altmanův index

Bankrotní model vyvinutý pro společnosti s ručením omezeným, vykazuje pro rok 2009 hodnotu 4,87, a patří do kategorie uspokojivé finanční situace. V případě této společnosti, jak už bylo zmíněno výše, se dá tvrdit, že tato hodnota představuje pozitivní hodnocení struktury aktiv a pasiv, nevypovídá však o skutečné finanční situaci, neboť v roce 2009 byly malé tržby a ztráta z minulých let kompenzovány zvýšením vlastního kapitálu a prodejem majetku. Nevzrostou-li tržby, respektive zisky, budoucnost společnosti bude vážně ohrožena.

5. Závěrečná doporučení pro management

Co se týče organizační struktury, tak ta je ve společnosti velice prostá a tvořená převážně intuitivně na základě dlouholeté existence a aktuálních potřeb. Tento stav je pro podnik malé velikosti vyhovující. Propracovaná organizační struktura není za daných podmínek možná ani žádoucí, protože by tak společnost ztrácela svoji flexibilitu.

Jednoznačně lze říci, že nejslabším místem personálního zabezpečení a personální politiky společnosti je struktura a zařazení zaměstnanců. Pracovní náplně neodpovídají aktuálním potřebám a vedení zadává zaměstnancům úkoly chaoticky a často v rozporu s jejich skutečnou odborností. V malé společnosti, jako je tato, se produktivita každého ze zaměstnanců promítá v celkové produktivitě společnosti. Je tedy důležité, aby každý ze zaměstnanců pracoval efektivně a od vedení byl úkolován s přihlédnutím na jeho schopnosti a slabé stránky.

Aktualizace pracovních náplní je zcela v kompetenci vedení společnosti. To v první řadě ze současných pracovních náplní vyjme činnosti typické pro obchodní oddělení a svěří je do působnosti jednomu zaměstnanci - manažerovi odbytu, který by měl být přijat. Bude následovat rozdělení konkrétních činností tak, aby odpovídaly funkcím, které jednotliví zaměstnanci ve společnosti zastávají a pokud to bude možné, specializaci a osobním schopnostem každého z nich. V tomto bodě doporučuji vést se zaměstnanci diskuzi a brát v úvahu jejich názory, protože produktivita práce se může značně zlepšit, budou-li se jednotliví zaměstnanci se svou pracovní náplní ztotožňovat. Tím by mělo být docíleno samostatnosti zaměstnanců při práci a zamezení přílišnému dohledu ze strany vedení společnosti. To se bude zabývat dozorem nad výkonem práce jednotlivých zaměstnanců pouze okrajově a hlavním předmětem jejich činnosti bude plánování a dohled nad realizací vyšších cílů společnosti.

Problém z hlediska personálních zdrojů společnosti je neobsazená pozice manažera odbytu. Tuto funkci v současnosti zastává jednatel společnosti, za pomoci dalších zaměstnanců, jejichž pracovní náplň je rovněž původně odlišná. Takový stav je z dlouhodobého hlediska neúnosný a měl by být okamžitě řešen. Ve věci přijetí manažera odbytu doporučuji upustit od klasického výběrového řízení a využít služeb personální agentury a nebude-li tento způsob úspěšný, využijí se služby head huntera. Manažer odbytu by měl mít kromě přirozené sociální inteligence a obchodního cítění rovněž praxi ve stavební společnosti

nebo vzdělání stavebního směru, protože obchodní schůzky jsou často vedeny na vysoké odborné úrovni.

Na základě provedeného personálního testu rolí v týmu, jehož výsledky byly popsány v kapitole 4.2.3., bylo provedeno doporučení, směřováno na každého z pracovníků společnosti. Doporučení se týká vlastností, které jsou předpokládány pro výkon pracovní pozice, kterými zaměstnanec na této pozici disponuje podle výsledku testu pouze málo nebo vůbec. Pro tým zaměstnanců ve společnosti je důležité, aby každý jeho člen rozuměl vlastním týmovým rolím stejně jako rolím ostatních kolegů. Lépe pak poznají, kdy mají přispívat a kdy ponechat iniciativu druhým s vhodnější rolí pro daný úkol. Výsledky spolupráce jsou za takových okolností efektivnější. Návrh rozvoje pro jednotlivé zaměstnance je tedy následující.

Ing. Jana Kotková - ředitelka společnosti

Doporučení: Od ředitelky společnosti se očekává důrazné vystupování, schopnost tahu na branku a analytické schopnosti. Výše uvedeným vlastnostem odpovídá role realizátora, která byla testem zjištěna jako role dominantní. Výraznou rolí Ing. Janu Kotkové však je podle výsledku testu role týmového spolupracovníka. Vzhledem k vykonávané pozici doporučuji tuto roli potlačovat, protože je její postavení v týmu příliš submisivní. Do souboru vlastností, typických pro roli týmového spolupracovníka však patří diplomatické schopnosti, které jsou naopak pro manažerskou pozici vhodné, a které by měla Ing. Jana Kotková dále rozvíjet. Dále doporučuji rozvíjet schopnosti analytického a kritického myšlení, které jsou typické pro roli hodnotitele.

Ing. Vladimír Tichomirov, CSc. - jednatel společnosti

Doporučení: Jednatel společnosti zajišťuje odbornou problematiku chodu společnosti, vyhledává příležitosti k rozvoji společnosti. Role Ing. Tichomirova v týmu jsou z hlediska typu i poměru zastoupení vhodná pro vykonávanou pozici, doporučuji však soustředit na rozvoj vlastností typických pro inovátora, neboť vyhledávání možností pro rozvoj společnosti je v zásadě výhradně záležitostí jednatele, proto by v jeho případě měla být role inovátora rolí dominantní. Nedostatkem jednatele společnosti je absence vlastností, charakteristických pro týmovou roli dotahovače. Ing. Vladimír Tichomirov by se měl zaměřit na rozvoj těchto schopností, protože právě od něj se očekává, že bude odpovědný za kompletní realizaci vytýčených strategických cílů společnosti.

Helena Polanská - vedoucí ekonomického oddělení

Doporučení: V případě Heleny Polanské lze konstatovat, že zastávané role v týmu se přesně shodují s požadovanými, ať obsahovým či kvantitativním zastoupením.

Ing. Petr Rozsypal - vedoucí přípravy výroby

Doporučení: Pro vedoucího přípravy výroby je hlavní požadovanou rolí v týmu role realizátora, kterou také Ing. Rozsypal dominantně zastupuje. Měl by se však soustředit na rozvíjení svých diplomatických schopností, které vyžaduje časté jednání se zákazníky, a přesnost a pozornost k detailům pro výkon prací administrativního typu. Tomu odpovídají role týmového spolupracovníka a dotahovače, které jsou v případě Ing. Petra Rozsypala zastoupeny výrazně, nikoliv však dominantně.

Miroslav Hirsh - vedoucí výroby

Doporučení: Miroslav Hirsh má velmi dobré předpoklady pro výkon vedoucího výroby. Důležité však je, aby posílil své schopnosti v rámci role dotahovače, které podle výsledku v jeho případě nejsou zastoupeny. Pro vedoucího výroby je velmi důležité, aby byl pečlivý, pozorný k detailům a měl schopnost dotahovat přidělené úkoly do konce. V případě zaměstnance, který tyto vlastnosti nevykazuje, je pak nutná důsledná kontrola za strany vedení společnosti.

Petr Novotný - Asistent vedoucí výroby

Doporučení: Asistent vedoucího výroby má v kompetenci koordinaci týmu dělníků. Pro tuto činnost je žádoucí role týmového spolupracovníka, která je v případě Petra Novotného rolí dominantní. Doporučuji pracovat na rozvíjení vlastností realizátora, které zastoupeny jsou, ale nikoliv dominantně.

Dagmar Řezníková - Manažer zakázky

Doporučení: Vlastnosti, typické pro roli týmového spolupracovníka jsou pro pracovníka na pozici manažera zakázky důležité, neměly by však být jeho dominantní rolí, jak je tomu u Dagmar Řezníkové. Manažer zakázky musí řešit řadu různorodých úkolů, a to rychle a efektivně. Vzhledem k tomu doporučuji Dagmar Řezníkové, aby se soustředila na rozvoj v rolích vyhledávače zdrojů a realizátora a rámci těchto rolí konkrétně na schopnosti systematické práce, organizačních schopností, komunikačních schopností a schopnost vyhledávání příležitostí a kontaktů. Dojde-li u Dagmar Řezníkové ke zlepšení těchto schopností, zlepší se i její produktivita práce.

Bylo zjištěno, že hlavní skupinou zákazníků, pro kterou byl realizován nejvyšší objem zakázek z hlediska tržeb společnosti, jsou vyšší dodavatelé staveb. To je zapříčiněno vysokým počtem obchodních příležitostí, tedy relativní snadností získání zakázky. Ta je však pro společnost nevýhodná, protože i přes její vysoký objem je ziskovost projektu nízká. To je způsobeno vysokou vyjednávací silou vyšších dodavatelů staveb, kteří si mohou vybrat z velkého počtu potencionálních dodavatelů. Doporučuji se v budoucnu zaměřit na realizaci zakázek pro investory – právnické osoby, což by v zásadě znamenalo proces transformace společnosti na vyššího dodavatele staveb. Výsostnost zakázek je vysoká, je však obtížné zakázku získat. Proto navrhuji, aby se manažer odbytu v rámci své akviziční činnosti plně soustředil na tuto cílovou skupinu.

Společnost se aktivně věnuje vývoji nových výrobků a technologií. Zde můžu pouze doporučit, aby vedení vždy důsledně plánovalo okamžik, kdy bude nový produkt uveden na trh. Tato chvíle je totiž klíčovým momentem, v době bezprostředně následující po zavedení produktu na trh přináší tento produkt zpravidla největší zisk. Je třeba sledovat, zda nejsou ve stejném čase uváděny na trh substituty, pokud ano, jaká je jejich cena a další faktory.

Z finanční analýzy, provedené v předchozí části práce, vyplynula na povrch dvě závažná zjištění. První z nich je, že nedojde-li zhruba ke dvojnásobnému zvýšení tržeb, společnost nebude schopna vytvářet kladný provozní výsledek hospodaření. Řešení problému se prolíná s řešením, navrhovaným již výše, a to s najmutím manažera odbytu, který by se naplno věnoval vyhledávání a smlouváním zakázek. Lze očekávat, že za takového stavu by mohlo dojít ke značnému zvýšení tržeb, vezmu-li v úvahu, že se touto činností v současnosti zabývá jednatel společnosti a to pouze okrajově. Jako řešení se také jeví snižování nákladů. Je namístě začít lépe plánovat nákup a věnovat velkou pozornost ceně dodávky. Dále lze uvažovat o snižování osobních nákladů, to se však ve větším rozsahu nedoporučuje, protože by tak mohlo dojít k odchodu zkušených zaměstnanců.

Firma by si v období 1 – 3 let měla stanovit za cíl zdvojnásobení tržeb, což by podle mého názoru dosáhla, pokud by měla kvalitního manažera odbytu. Dále by měla přizpůsobit pracovní náplň tak, aby se omezil zásah vedení do řešení běžných úkolů, zvýšila motivace zaměstnanců, a zvýšila produktivita práce.

6. Závěr

Doba špičkových informačních technologií, díky významnému výzkumu, vývoji a globalizace vedou majitele a vrcholový management k tomu, že jejich podniky musí své strategie neustále modernizovat měnícímu se prostředí. Toto přizpůsobování neplatí pouze pro velké společnosti, ale hlavně pro malé a střední podniky.

Cílem této práce bylo zanalyzovat situaci společnosti Romex s.r.o. a navrhnout opatření ke zlepšení. Dalším cílem bylo poukázat na silné stránky, které by společnost měla vyzdvihnout. Z výsledků analýz je vidět, že společnost potřebuje **zvýšit tržby** a nalézt **manažera odbytu**, který by získával zakázky firmy. Dále by společnost měla považovat nad možností přeměny společnosti ze subdodavatele na vyššího (konečného) dodavatele, čímž by se zvýšily zisky ze zakázek. Navíc bylo zjištěno, že **nejslabším místem** je **struktura a zařazení zaměstnanců**, kdy pracovní náplně neodpovídají aktuálním potřebám a vedení zadává zaměstnancům úkoly chaoticky a často v rozporu s jejich skutečnou odborností. Měly by se určit jednotlivé úkoly, které každý zaměstnanec bude provádět a to podle své kompetence. Vedení může v tomto ohledu vycházet i z Meredith-Belbinova testu.

Zvýšením tržeb by mělo být zhruba dvojnásobné, jinak společnost nebude schopna vytvářet kladný provozní výsledek hospodaření. Tento problém je úzce spjat s najmutím manažera odbytu, který by pomohl zajišťovat zakázky vedoucí ke zvýšení tržeb a pozdějšímu zvýšení zisku. Je namístě začít lépe plánovat nákup a věnovat velkou pozornost ceně dodávky. Pokud by společnost zavedla strategické řízení nákupu, pak by byl rozsah z úspory až 5%. Díky preventivním prověrkám odběratelů by došlo ke zkrácení doby obratu pohledávek.

Nejslabším místem personálního zabezpečení a personální politiky společnosti je struktura a zařazení zaměstnanců. Pro efektivnější využití pracovních zdrojů by se měla zvýšit delegace úkolů z vedení na zaměstnance. Bude následovat rozdělení konkrétních činností tak, aby odpovídaly funkcím, které jednotlivý zaměstnanci ve společnosti zastávají a pokud to bude možné, specializaci a osobním schopnostem každého z nich. Tím by společnost docílila samostatnosti zaměstnanců při práci a zamezila přílišnému dohledu ze strany vedení společnosti, které se bude zabývat dozorem nad výkonem práce jednotlivých zaměstnanců pouze okrajově a hlavním předmětem jejich činnosti bude plánování a dohled nad realizací vyšších cílů společnosti.

Seznam použité literatury

a) Tištěné publikace:

- [1] DEDOUCHOVÁ, Marcela, *Strategie podniku*, 1. vydání. Praha: EKOPRESS, 2001, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [2] DLUHOŠOVÁ, Dana, *Finanční řízení a rozhodování podniku*, 1. vydání. Praha: EKOPRESS, 2006, 192 s. ISBN 80-86119-58-0.
- [3] HORVÁTHOVA, Petra, *Týmy a týmová spolupráce*, 1. vydání. Praha: ASPI, 2008, 200 s. ISBN 978-80-7357-390-4.
- [4] KADERÁBKOVÁ, Anna, *Růst, stabilita a konkurenceschopnost III*, 1. vydání. Praha: 2009, 329 s. ISBN 80-86131-35-1.
- [5] KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, *The Balanced scorecard*, 1. Vydání. Boston: Harvard Business School Press, 2000, 272 s. ISBN 80-7261-032-5.
- [6] KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*, 1. vydání. Praha: Management Press, 2010, 328 s. ISBN 978-80-7261-203-1.
- [7] KOTLER, Philip, *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [8] MALLYA, Thaddeus, *Základy strategického řízení a rozhodování*, 1. Vydání. Příbram: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [9] PITRA, Zbyněk, *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firem*, 1. vydání. Praha: EKOPRESS s.r.o., 2001, 305 s. ISBN 80-86119-64-5.
- [10] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, *Strategická analýza*, 2. rozšířené a doplněné vydání Praha: C.H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [11] SOUČEK, Zdeněk, *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*, 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2003, 356 s. ISBN 80-86419-47-9.
- [12] ZADRAŽILOVÁ, Dana a Vladimíra KHELEROVÁ, *Management obchodní firmy*, 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1994. 294 s. ISBN 80-85623-72-2.

b) Elektronické dokumenty:

- [1] BUSINESSVISE: *Kde se vzala a k čemu je PEST analýza* [online]. Businessvise [8.4.2012]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>.
- [2] ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, ČNB: *Aktuální prognóza ČNB* [online]. ČNB [2.2.2012]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html.
- [3] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, CZSO: *Míra růstu reálného HDP* [online] CZSO [9.2.2011]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/ode/tab/tsieb020.htm>.
- [4] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, CZSO: *Živě narození a zemřelí v České republice* [online] CZSO [13.3.2012]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/dyngrafy.nsf/graf/cr_od_roku_1989_obyv.
- [5] KURZY CZ: *Kurzy měn* [online] KURZY CZ [6.3.2012]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/EUR-EURaUSD/od-23.1.2010/>.

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11. května 2012

Lukáš Kičmer

Seznam příloh

Příloha 1: Pracovní náplně

Příloha 2: Personální test rolí v týmu Meredith Belbin – znění zadání testu

Příloha 3: Číselné výsledky finanční analýzy

Příloha 1: Pracovní náplně

Vedoucí montážní výroby – stavby vedoucí

Stavbyvedoucí organizuje veškeré činnosti nutné ke splnění zakázky, průběžně kontroluje průběh a kvalitu prací na stavbě a v případě potřeby se sám účastní provádění prací. Je odpovědný za vybavení mechanizací, náradím a pracovními i ochrannými pomůckami, to znamená za jejich nové pořízení, údržbu, opravy, revize atd. Průběžně sleduje jejich užívání a stav z hlediska nepoškození, zachování funkčnosti. Součástí této činnosti je důkladná evidence jak základní tak průběžná při zápůjčkách. Podílí se na vytváření pracovního kolektivu a vyhledávání nových pracovníků, na nezbytném udržování a případném zvyšování jejich kvalifikace. Zodpovídá za školení pracovníků v oblasti bezpečnosti práce a požární ochrany, za vybavení pracovníků ochrannými pomůckami a za dodržování veškerých předpisů v průběhu provádění prací.

Konkrétní věcné a termínové úkoly :

- Zajišťuje osobně předání a převzetí pracoviště a následně hotového díla,
- Zúčastňuje se školení o bezpečnosti a ochrany zdraví a požární ochrany
- Protokolárně přejímá připravenou zakázku a potvrzuje technologie a termíny provedení včetně poučení o bezpečnosti a ochrany zdraví a požární ochrany a to nejpozději 7 dnů před nástupem na akci.
- Kontroluje dodržování bezpečnosti a ochrany zdraví a požární ochrany
- Je odpovědný za pořádek na pracovišti
- Na stavbě zajišťuje kontrolu kvality prováděných
- Je povinen seznámit se s kompletní výrobní přípravou, na základě podkladů předvýrobní přípravy
- Zajišťuje průběžnou fotodokumentaci stavby a jednotlivých technologických etap
- Je osobně zodpovědný za hospodářský výsledek, vede průběžně spotřebu materiálu, náklady na práci a provádění práce subdodavatele
- Organizuje veškeré práce na staveništi v rámci subdodávek a to jak věcném, tak termínovém
- V rámci osobních kontaktů se snaží o upevňování dodavatelsko odběratelských vztahů s cílem vytvoření výhodných obchodních podmínek u dodavatelů.

- Ve vztazích se zákazníky se chová slušně, zdvořile a usiluje kromě bezvadného splnění stávající zakázky, zejména o získání dalších jednotlivých nebo trvalých zakázek.

Vedoucí marketingu a zakázky

Vedoucí marketingu a zakázky zodpovídá za zajištění zakázkové náplně charakteru stavebních prací všeobecných nebo specializovaných, přičemž společnost se zaměřuje na zakázkovou náplň v oblasti stavebních prací tzv. přidružené stavební výroby, zejména na stavební izolace, průmyslové podlahy, sanace betonu, obvodové pláště objektů a stavebně klempířské a zámečnické práce. Vedoucí marketingu a zakázky zodpovídá za veškeré činnosti v oblasti marketingu, akvizice. Zejména se to týká pečlivého vedení veškerých kontaktních databází, tvorby „corporate identity“, zajišťování a aktualizace propagačních podkladů včetně internetových, osobní aktivní akviziční činnosti zejména telefonickým a internetovým marketingem a pečlivé správy veškerých zákaznických kontaktů. Ve vztazích se zákazníky se chová slušně, zdvořile a usiluje kromě bezvadného splnění stávající zakázky zejména o získání dalších jednotlivých nebo trvalých zakázek. Na základě potřeb a přání odběratelů a ve spolupráci s přípravou hledá nové odbytové možnosti a zakázkovou náplň. Spolupracuje s vedením montážní výroby na vytvoření trvalého vztahu k zákazníkům a na vytváření nových odbytových kontaktů v rámci kontaktů při práci na stavbě. Osobně si zvyšuje kvalifikaci a rozšiřuje si své odborné schopnosti samostudiem, účastí na odborných kurzech a školeních, případně výstavách a veletrzích.

Konkrétní věcné a termínové úkoly:

1. Zajišťuje kompletní zakázkovou náplň dle potřeb a plánů společnosti. O stavu zakázkové náplně informuje v rámci vytížení kapacit na pravidelných poradách.
2. Zajišťuje pravidelnou telefonickou a internetovou akvizici, o této vede průběžně přehledný záznam umožňující jednoduchou a jasnou orientaci ve stavu akvizice. Průběžně hledá možnosti rozšíření propagačních a akvizičních kanálů a předkládá návrhy vedení společnosti.
3. Eviduje a vyřizuje poptávky, zakládá zakázkový spis, pro zpracování nabídky si vyžaduje od přípravy kompletní materiál předvýrobní přípravy a na jeho základě a

s pomocí vzorových nabídek vypracovává konkrétní nabídku, kterou před odesláním nechá odsouhlasit vedení společnosti.

3. Odeslané nabídky eviduje v rozdělení dle pravděpodobnosti získání zakázky, průběžně komunikuje se zákazníkem a případně předává složitější případy vedení společnosti k intervenci. O stavu aktuální akvizice v úrovni nabídek informuje na pravidelných poradách.

4. Zpracovává návrhy smlouvy o dílo, po odsouhlasení ve vedení společnosti tyto zasílá zákazníkům.

5. Zajišťuje osobně předání podkladů pro výrobní přípravu, informuje o rozpracovaných akcích na pravidelné poradě.

6. Vede a průběžně aktualizuje veškeré databáze kontaktů na jednotlivé cílové skupiny dle členění zavedeného ve společnosti. A to jak ve vizitkové tak v počítačové formě.

7. Zodpovídá za redakční plány informačních e-letterů, jejich rozesílání včetně adresářové databáze a její průběžné aktualizace, vše vedeno takovým způsobem, aby tento informační prostředek nemohl být pokládán za nevyžádaný mail.

8. Zodpovídá za podklady a materiály pro propagaci včetně internetové pro stavební práce.

9. Spolupracuje na vytváření sítě oblastních zástupců a franchisingových společností.

10. Spolupracuje na vedení archivu fotodokumentace pro účely propagace a akvizice.

Funkce: vedoucí přípravy výroby

Vedoucí přípravy výroby zodpovídá přípravu veškerých podkladů technického, technologického a organizačního charakteru, nutných pro zpracování nabídky a pro výrobní přípravu a realizaci zakázek charakteru stavebních prací všeobecných nebo specializovaných, přičemž společnost se zaměřuje na zakázkovou náplň v oblasti stavebních prací tzv. přidružené stavební výroby, zejména na stavební izolace, průmyslové podlahy, sanace betonu, obvodové pláště objektů a stavebně klempířské a zámečnické práce. Samostatným bodem činnosti je pak nutná technická a technologická příprava pro oblast spárovací malty pro dlažby. Vedoucí přípravy výroby přímo organizuje veškeré činnosti nutné k přípravě zakázky, průběžně doplňuje veškeré technické, technologické i dodavatelské databáze a je zodpovědný za průběžné zvyšování technické a technologické kvalifikace společnosti jakož i soustavnou péči o

kvalitu prováděných prací. V případě potřeby se osobně účastní zajišťování a kontroly prací. V rámci osobních kontaktů se snaží o upevňování dodavatelsko - odběratelských vztahů s cílem vytvoření výhodných obchodních podmínek u dodavatelů. Ve vztazích se zákazníky se chová slušně, zdvořile a usiluje kromě bezvadného splnění stávající zakázky zejména o získání dalších jednotlivých nebo trvalých zakázek. Průběžně doporučuje vybavení mechanizací, nářadím a pracovními i ochrannými pomůckami. Připomínkuje respektování podmínek pro bezpečnosti a ochrany zdraví a požární ochrany do projektů a dbá na jejich zapracování do podkladů předvýrobní přípravy. Podílí se na vytváření pracovního kolektivu a vyhledávání nových pracovníků, na nezbytném udržování a případném zvyšování jejich kvalifikace. Podílí se na školení pracovníků v oblasti bezpečnosti práce a požární ochrany, za vybavení pracovníků ochrannými pomůckami a za dodržování veškerých předpisů v průběhu provádění prací. Osobně si zvyšuje kvalifikaci a rozšiřuje si své odborné schopnosti samostudiem, účastí na odborných kurzech, školeních a akcích pořádaných dodavateli materiálů a technologií.

Konkrétní věcné a termínové úkoly :

1. Ve spolupráci s vedením montážní výroby sleduje a zajišťuje školení BOZ a PO v nutných termínech.
2. Ve spolupráci s vedením montážní výroby pečuje o evidenci mechanizace, nářadí a pracovních pomůcek a jejich zapůjčování, jakož i vybavení pracovníků osobním nářadím a ochrannými pomůckami.
3. Usiluje o průběžné zvyšování kvality a automatizace předvýrobní přípravy a to i ve vazbě na přípravu výrobní.
4. Zajišťuje kompletní předvýrobní přípravu v termínech dle požadavků marketingu. Před předáním marketingu je povinen odsouhlasit zpracovanou přípravu na každou jednotlivou akci s vedením společnosti, zejména přípravnou kalkulaci. O zajištění předvýrobní přípravy informuje na pravidelných poradách.
5. Zajišťuje osobně předání podkladů pro zpracování nabídky marketingu a informuje o zpracovaných akcích na pravidelné poradě.
6. Vede a průběžně aktualizuje samostatnou databázi dodavatelů materiálů, technologií a subdodavatelů pro stavební práce.

7. Vede a průběžně aktualizuje databázi úkolových položek, které odsouhlasuje s vedením montážní výroby.
8. Zpracovává podklady a materiály pro propagaci včetně internetové pro stavební práce.
9. Na základě pokynů vedení společnosti zajišťuje kontrolu kvality prováděných prací, jakož i dodržování bezpečnosti a ochrany zdraví a požární ochrany a vede o tom písemný doklad.
10. Vede průběžně archiv fotodokumentace jednak pro účely propagace, zejména však pro dokumentaci kvality prováděných prací.

Příloha 2: Personální test rolí v týmu Meredith Belbin – znění zadání testu

Předkládám Vám sedm sekcí označených římskými číslicemi. Zakroužkujte ty výroky, které Vás nejlépe vystihují. Můžete zakroužkovat jeden, dva nebo více výroků. Zakroužkované výroky ohodnoťte bodovým hodnocením tím, že mezi ně vždy rozdělíte 10 bodů v každé sekci.

Je třeba vždy rozdělit 10 bodů do odstavce. Je jedno, zda deset bodů dáte jen jednomu výroku, nebo zda je rozdělíte mezi několik výroků tak, aby součet byl vždy deset v dané sekci.

I. Čím mohu přispět k týmové práci:

- a/ Myslím, že si dokážu všimnout nových příležitostí a včas jich využít.
- b/ Mohu dobře spolupracovat s širokým okruhem lidí
- c/ Velmi snadno a přirozeně přicházím na nové myšlenky
- d/ Umím aktivovat lidi, když vycítím, že mohou něčím cenným přispět ke skupinovým cílům.
- e/ Mám schopnost dotahovat úkoly, které jsem přijal.
- f/ Dokážu čelit dočasné neoblíbenosti, vede-li nakonec k dobrým výsledkům
- g/ Rychle vycítím, co se má dělat v situaci, kterou znám.
- h/ Dovedu bez předsudků a zaujatosti najít rozumné důvody pro alternativní řešení.

II. Pokud mám nedostatky při práci v týmu, může to být protože:

- a/ Nevychovuje mi, když je pracovní schůzka (jednání) špatně strukturováno a špatně vedeno.
- b/ Mám tendenci mluvit příliš mnoho, když se skupina dostane k novým myšlenkám.
- c/ Mám být příliš velkorysý k lidem, kteří zastávají opodstatnělé stanovisko, jemuž nebyla věnována náležitá pozornost.
- d/ Můj objektivní náhled mi neumožňuje sdílet nadšení ostatních.
- e/ Někdy se jevím jako příliš energický a autoritářský, když je potřeba něco dodělat.
- f/ Je pro mne obtížné vést, nebo vystupovat ve vedoucí roli, snad i proto, že jsem příliš citlivý na atmosféru ve skupině.
- g/ Mám sklon nechat se příliš vtáhnout do vlastních nápadů a myšlenek, že ztrácím přehled, co se děje.
- h/ Druzí mi někdy vyčítají, že se příliš starám o podružné detaily a lámu si hlavu nad možnými nezdary.

III. Když spolupracuji na projektu s dalšími lidmi:

- a/ Mám nadání ovlivňovat lidi bez toho, abych na ně tlačil nebo je k něčemu nutil
- b/ Moje bdělost umožňuje předcházet omylům a chybám z nepozornosti
- c/ Jsem připraven tlačet ostatní do činnosti, aby se na setkání neztrácel čas a zřetel na hlavní cíl
- d/ Jsem považován za člověka, který může přispět něčím originálním.
- e/ Ve všeobecném zájmu jsem vždy připraven hájit dobrý návrh.
- f/ Jsem blázen do nových myšlenek a posledních vývojových novinek.
- g/ Věřím, že ostatní oceňují mou schopnost chladného úsudku.
- h/ Je na mne spoleh, že dohlédnu na to, aby se udělalo, co je potřeba.

IV. Můj charakteristický přístup k týmové práci.

- a/ Mám zájem lépe poznat své kolegy.
- b/ Nezdráhám se odmítnout názory ostatních. Nevadí mi ani zastávat svůj názor, i když je menšinový.
- c/ Obvykle naleznu řadu argumentů k odvrácení nesprávných či nesmyslných názorů.
- d/ Dokážu uvést věci do chodu, když je potřeba plán začít uskutečňovat
- e/ Mám tendenci vyhýbat se obvyklým věcem a přicházet s něčím novým
- f/ Snažím se vnést náznak dokonalosti do každé týmové práce, na níž se podílím.
- g/ Dokážu využít kontaktů vně samotného týmu
- h/ Jelikož se zajímám o všechna stanoviska, bez obtíží se přizpůsobím, když už musím rozhodnout.

V. Nacházím uspokojení v práci, protože:

- a/ Baví mě analýza situace a zvažování všech variant.
- b/ Rád nalézám praktická řešení problémů.
- c/ Jsem rád, že podporuji dobré pracovní vztahy.
- d/ Mohu uplatnit silný vliv na rozhodnutí.
- e/ Rád se setkávám s novými lidmi, kteří mi mohou poskytnout novou zkušenost.
- f/ Dokážu sjednotit názory lidí, a vést je ke společné žádoucí činnosti.
- g/ Jsem ve svém živlu, když mohu úkolu věnovat plné nasazení.
- h/ Rád mám věci, které napínají moji představivost.

VI. Pokud dostanu těžký úkol, který je potřeba splnit v krátkém časovém termínu a s neznámými lidmi:

- a/ Sedl bych si někde do kouta, přemýšlel, jak se dostat ze slepé uličky a snažil se ujasnit další postup
- b/ Byl bych ochoten spolupracovat s osobou, která prokázala nejpozitivnější přístup.
- c/ Hledal bych způsob zmenšení složitosti úkolu stanovením toho, čím mohou různí jednotlivci nejlépe přispět
- d/ Můj přirozený smysl pro povinnost by mohl zajistit, že dodržíme časový harmonogram.
- e/ Věřím, že zachovám klid a budu schopen racionálního myšlení.
- f/ Držel bych se účelu navzdory tlakům.
- g/ V případě, že skupina nepůjde kupředu, ujmu se vedení.
- h/ Zahájím diskusi, aby se iniciovaly nové myšlenky a aby se tak daly věci do pohybu.

VII. Ve vztahu k problémům, v nichž jsem zaangażován při práci ve skupině:

- a/ Mám sklon projevovat netrpělivost s těmi, kdo zdržují postup
- b/ Někteří lidé mě mohou kritizovat, že jsem příliš analytický a nepříliš citlivý.
- c/ Moje snaha kontrolovat, zda jsou všechny detaily v pořádku, není vždy vítána.
- d/ Snadno se začnu nudit a spoléhám na někoho z týmu, že mne vyburcuje.
- e/ Je pro mě obtížné začít, pokud nejsou jasně stanoveny cíle.
- f/ Někdy mám problém vysvětlit složitou záležitost, nebo myšlenky, které mne napadají.
- g/ Uvědomuji si, že musím žádat od ostatních to, co nemohu udělat sám.
- h/ Váhám se postavit na odpor, když se setkávám se skutečnou opozicí.

JAKÉ TÝMOVÉ ROLE ZASTÁVÁTE?

Přeneste své výsledné skóre do tabulky a poznáte své preferované role. Skóre vyšší než 20 b. znamená výrazně dominantní roli. Rozdíl více než 4 b. je mezi rolemi významný.

| | role | | | | | | | |
|-------|------|----|----|----|----|----|----|----|
| sekte | KO | FO | IN | HO | RE | VZ | TS | DO |
| I. | d | f. | c | h. | g | a | B | e |
| II. | b | e | g | d | a | c | F | h |
| III. | a | c | d | g | h | f | E | b |
| IV. | h | b | e | c | d | g | A | f |
| V. | f | d | h | a | b | e | C | g |
| VI. | c | g | a | e | f. | h | B | d. |
| VII. | g | a | f | b | e | d | H | c |

Příloha 3: Číselné výsledky finanční analýzy

| POMĚROVÉ UKAZATELE | | | | |
|--|-------|--------|-------|---------|
| Ukazatele rentability | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
| ROA (rentabilita aktiv) | 0,9 % | 3 % | - | 26 % |
| ROE (rentabilita vlastního kapitálu) | 3,8 % | 14,8 % | - | 41,7 % |
| ROCE (rentabilita dlouhodobých zdrojů) | 4,3 % | 17,1 % | - | 41,9 % |
| ROS (rentabilita tržeb) | 1,6 % | 2,3 % | - | 15,9 % |
| Ziskový účinek finanční páky | 415 % | 489 % | - | 159,5 % |
| Ukazatele likvidity | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
| Celková likvidita | 0,078 | 0,093 | 0,102 | 0,787 |
| Pohotová likvidita | 1,118 | 1,108 | 0,734 | 2,517 |
| Běžná likvidita | 1,126 | 1,117 | 0,742 | 2,564 |
| Ukazatele aktivity | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
| Obrat celkových aktiv | 1,28 | 1,313 | - | 0,624 |
| Doba obratu zásob (ve dnech) | 2 | 2 | 1,5 | 4 |
| Doba obratu pohledávek (ve dnech) | 288 | 224 | 110 | 142 |
| Ukazatele zadluženosti | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
| Celková zadluženost | 79% | 80,9 % | 100 % | 37,6 % |
| Úrokové krytí | 7,58 | 14,93 | - | 202,1 |
| DER | 3,78 | 4,24 | - | 0,60 |
| Finanční páka | 478 % | 524 % | - | 1,603 % |
| Provozní ukazatele (výrobní) | | | | |

| Ukazatele rentability | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|-------------------------|------------|------------|----------------|------------|
| Produktivita práce (PP) | 106 000 Kč | 565 000 Kč | - 44 800 Kč | 4 000 Kč |
| VH na zaměstnance | 43 800 Kč | 192 700 Kč | - 1 846 700 Kč | 377 000 Kč |
| Mzdová produktivita | 31 750 Kč | 35 410 Kč | 24 687 Kč | 10 990 Kč |
| Přímé N na zaměstnance | 225 080 Kč | 252 220 Kč | 221 830 Kč | 217 380 Kč |

| SOUSTAVA UKAZATELŮ | | | | |
|---------------------------|--|---------|----------------|----------------|
| Altmanův index (Z score) | | 2009 | Váha ukazatele | Výpočet vážený |
| Ukazatel | Výpočet | | | 2009 |
| X1 | Čistý pracovní kapitál / Aktiva celkem | 0,744 | 0,717 | 0,533 |
| X2 | (Výsledek hospodaření minulých let + Fondy ze zisku) / Aktiva celkem | - 0,759 | 0,847 | - 0,643 |
| X3 | EBIT / Aktiva celkem | 0,262 | 3,107 | 0,814 |
| X4 | Tržní hodnota akcie (lze dosazovat účetní hodnotu základního kapitálu) / Cizí zdroje | 2,984 | 0,420 | 1,253 |
| X5 | Tržby / Aktiva celkem | 2,837 | 0,998 | 2,831 |
| Hodnota ukazatele Z score | | | zaokr. | 4,87 |